Product Operations

Como empresas bem-sucedidas constroem produtos melhores em escala

MELISSA PERRI & DENISE TILLES

TRADUTORA: FERNANDA SOUZA FARIA

Casa do Código | alura

Sumário

- ISBN
- Comentários sobre o livro
- Por que escrevemos este livro
- Parte I: Introdução a Product Operations
  - 1 Por que Product Operations?
  - 2 O que é Product Operations?
  - 3 Os três pilares de Product Operations
- Parte II: Pilar 1 — Dados e Insights de Negócios
  - 4 Contextualizando dados a partir da perspectiva de produto
  - 5 Chegando às perguntas estratégicas certas
  - 6 Visualizando os dados
- Parte III: Pilar 2 — Inteligência de Mercado e de Clientes
  - 7 O pilar de pesquisa
  - 8 Insights sobre os clientes
  - 9 Otimizando a pesquisa com usuários
  - 10 Pesquisa de mercado
- Parte IV: Pilar 3 — Criando um modelo operacional de produto: Processos e práticas
  - 11 O Modelo Operacional de Produto
  - 12 Criando o processo e a governança do Modelo Operacional de Produto
  - 13 Governança e planejamento de produto
  - 14 Definindo processo para gerentes de produto
  - 15 Ferramentas para capacitação
- Parte V: Implementando Product Operations na sua empresa
  - 16 Quando e onde começar
  - 17 Conquistando buy-in
  - 18 Respostas às objeções mais comuns
  - 19 Construindo consenso
  - 20 Como convencer seu público

- Parte VI: Construindo e escalando a função de Product Operations
  - 21 Como começar
  - 22 Uma equipe formada por apenas uma pessoa
  - 23 Uma equipe formada por muitas pessoas
  - 24 Preenchendo as vagas
  - 25 Modelo dedicado versus modelo compartilhado
  - 26 O futuro de Product Operations na Pipeline 3K
  - 27 O futuro de Product Operations
- Parte VII: Lições aprendidas
  - 28 Assegure o apoio executivo
  - 29 A cultura importa
  - 30 Foque nos dados
  - 31 Gere impacto rápido
  - 32 Equilibre processos com agilidade
- Parte VIII: Seu roadmap de implementação
  - 33 Ativando Product Operations: Quatro lições fundamentais
  - 34 Seu roadmap para estruturar Product Operations

ISBN

Impresso: 978-85-5519-389-7

Digital: 978-85-5519-388-0

Copyright © 2024 Editora Casa do Código

Tradução © Fernanda Souza Faria

Título original: *Product Operations: how successful companies build better products at scale*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Perri, Melissa
Product operations : como empresas bem-sucedidas constroem produtos melhores em escala / Melissa Perri, Denise Tilles ; tradução Fernanda Souza Faria. -- 1. ed. -- São Paulo : AOVS Sistemas de Informática, 2024.

Título original: Product operations: how successful companies build better products at scale.
ISBN 978-85-5519-389-7

1. Gestão de negócios 2. Novos negócios - Empresas 3. Novos produtos - Desenvolvimento I. Tilles, Denise. II. Título.

24-235194 CDD-658.575

Índices para catálogo sistemático:

1. Novos produtos : Desenvolvimento : Administração da produção 658.575

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Comentários sobre o livro

"Este livro é uma jornada perspicaz pelo universo de Product Operations e uma verdadeira fonte de sabedoria prática. Ele traz insights práticos e aplicáveis sobre como alinhar a estratégia à execução e utilizar dados para tomar decisões rápidas e informadas. Um guia indispensável para quem deseja implementar Product Operations ou levar sua equipe atual ao próximo nível, impulsionando a inovação dentro da organização."

— BRIAN BHUTA, Chief Product Officer na Forsta

"Este excelente livro ajudará tanto quem está começando na disciplina e iniciando sua jornada em Product Operations, quanto quem está amadurecendo a função em sua empresa. Ele oferece ensinamentos práticos que inspiram à ação. Absolutamente essencial para líderes de produto e profissionais de Product Operations!"

— CHRISTINE ITWARU, Principal Strategist e ex-head de Product Operations na Pendo.io

"Como alguém que está iniciando na área de Product Operations, este livro rapidamente se tornou minha bíblia e manual de referência. Volto a ele constantemente para relembrar conceitos valiosos, esclarecer abordagens ou apoiar a implementação de Product Operations na minha organização."

— ANGELA CASSIDY, Excelência operacional na Labster

"Como esperado, este é um manual detalhado e prático para definir o propósito da sua prática de Product Operations e colocá-la em prática de forma eficiente. Denise e Melissa conduzem você pelos principais desafios que o Product Ops resolve e explicam como estruturar sua equipe de ProdOps para alcançar o sucesso. Recomendo este livro sem hesitação. Se você implementar apenas

uma das ideias apresentadas, o retorno será 100 vezes maior do que o investimento no livro. É, sem dúvida, uma decisão certeira!"

— JEFF GOTHELF, autor de *Sense And Respond* e *Lean UX*

"Como líder de produto, reconheci muitos dos problemas mencionados neste livro. Foi animador ver que há uma solução para esses problemas — uma que não depende do esforço heroico de alguns indivíduos extremamente motivados em seu tempo livre. O livro apresenta um caminho prático e executável para implementar uma função de Product Operations, uma que realmente cumpre sua promessa."

— AKSHAY SINGHAL, diretora sênior de produto na EcoATM Gazelle

Por que escrevemos este livro

É inegável que a área *Product Operations* finalmente está recebendo o reconhecimento que merece. O que começou como sussurros na comunidade de produtos foi finalmente colocado em pauta para conversa por líderes de produto e colaboradores individuais. Até mesmo alguns CEOs já ouviram falar de Product Operations. Pode-se dizer que Product Operations é a nova tendência do momento. Não é surpresa que muitas pessoas queiram implementar essa disciplina em suas organizações. O desafio? Há muita confusão sobre o que realmente é Product Operations. Mas, uma vez que os gerentes de produto, líderes de produto e a alta gestão compreendam plenamente a alavancagem que Product Operations pode trazer, todos o vão — e *deveriam* — querer.

A história da Melissa

Posso atribuir o valor que Product Operations oferece a um dos meus primeiros cargos como Gerente de Produto na OpenSky. Eu me lembro de querer desesperadamente medir os resultados dos produtos que estávamos criando, mas havia um problema: os dados estavam presos em nosso banco de dados MongoDB. Eu conhecia SQL muito bem, mas MongoDB era outra história. Na época, tínhamos apenas cerca de 50 pessoas na empresa, e a equipe de engenharia estava trabalhando consistentemente em funcionalidades que agregavam valor, por isso, não tinha tempo para priorizar todos os meus pedidos. Então, passei um mês fazendo um curso de MongoDB para que eu mesma pudesse extrair os dados. Eu sabia que isso seria valioso para tomar decisões orientadas por dados, mas não podia deixar de pensar que havia algo errado em gastar uma grande parte do meu tempo sem fazer o trabalho de gestão de produto. Eu precisava daqueles dados, eram cruciais, e eu simplesmente não conseguia acessá-los. Na época, eu não percebi, mas uma área de Product Operations me teria permitido obter os dados necessários sem que eu tivesse que aprender uma linguagem de banco de dados inteira.

Avançando para 2017: fui chamada para integrar o time da athenahealth, uma empresa de SaaS (*Software as a service*) voltada à saúde corporativa, para liderar uma transformação envolvendo centenas de gerentes de produto. Após treinar todos os gerentes de produto, precisávamos começar a estruturar a organização. Ao avaliar os principais desafios enfrentados pela equipe de produto, identifiquei alguns problemas: eles não tinham fácil acesso aos dados; os ritmos de planejamento de estratégia e do *roadmap* estavam consumindo uma enorme quantidade de tempo; e não havia modelos consistentes em toda a organização. Os gerentes de produto estavam ansiosos para colocar o treinamento em prática, mas se sentiam bloqueados. Os líderes de produto também se sentiam bloqueados, não conseguiam compilar os roadmaps em larga escala. Decidimos, então, implementar um time de Product Operations para ajudar a resolver esses problemas. Nos meses seguintes, muitos gerentes de produto, que sentiam que o papel tradicional de gestão de produtos não era adequado para eles, migraram para esses novos cargos, liderados por um VP de Product Operations. Foi então que observei em primeira mão o poder dessa função — que sistematizou processos em larga escala e permitiu que as equipes e líderes tomassem melhores decisões.

Após a experiência na athenahealth, tive a oportunidade de implementar Product Operations em muitas empresas do portfólio da Insight Partners. Na Produx Labs, formei uma equipe com alguns VPs de produto e analistas de dados, que ajudaram empresas de alto crescimento a construírem seus *baselines* e *roadmaps*. Observar os CEOs, membros do conselho e Diretores de Produto obtendo clareza sobre o desempenho de suas organizações para tomar decisões estratégicas críticas reforçou ainda mais minha confiança nessa função.

Em meu primeiro livro, *Escaping the Build Trap*, comentei brevemente sobre Product Operations, e muitas pessoas pediram mais. Agora posso finalmente dizer: vocês conseguiram! Acredito verdadeiramente que empoderar essa função é a chave para escalar

o valor da gestão de produtos. Realizei esse trabalho em todos os tipos de organizações nos últimos seis anos — desde empresas Fortune 50 até empresas SaaS de alto crescimento. O poder de sistematizar insights sobre seus negócios, clientes e processos pode fazer a diferença para que uma empresa tenha sucesso ou não.

A história da Denise

Eu experienciei os benefícios de Product Operations em 2014. Na época, eu não sabia que existia um nome para isso, mas eu rapidamente me tornei uma defensora da necessidade e dos resultados que Product Operations poderia viabilizar. Nesse período, fui recrutada por uma empresa de SaaS B2B em Nova York. Embora o cargo de VP de Produto fosse interessante, o que realmente me animou foi trabalhar com o carismático CPO, que apoiou fortemente meus planos para moldar a equipe de produto.

Enquanto discutíamos os possíveis cargos que iriam compor o nosso time, ele sugeriu um analista de produto e explicou que essa pessoa se concentraria exclusivamente em dados e análises — e, mais importante, em extrair *insights* acionáveis. Ele enfatizou que, se realmente quiséssemos ser orientados por dados, essa seria uma contratação-chave. Isso foi música para os meus ouvidos, já que, em minha experiência anterior como diretora de produto, considerando todas as responsabilidades do time de produto — o *discovery*, o *delivery*, a estratégia comercial etc. — acessar dados e extrair *insights* era um desafio.

Contratamos uma pessoa incrível e superqualificada para a posição de analista e, por isso, mudamos nossa estratégia e elevamos seu cargo para o nível de VP, montando assim uma equipe composta por três pessoas: o VP, um analista de produto, que iria analisar os dados e obter insights, e um analista com foco em realizar pesquisas com usuários. Dentro de um ano, identificamos e modelamos um possível novo produto complementar ao principal e lançamos um experimento usando o método *Mágico de Oz* que gerou $1MM no seu primeiro ano. Após essa experiência, fiquei impressionada com o

poder que essa equipe proporcionava a mim e à minha equipe de seis gerentes de produto.

Olhando em retrospecto, percebo que o nosso time estava aplicando Product Operations em 2014, e eu vi o seu valor em primeira mão. Eu sou apaixonada por ajudar outras equipes de produto a compreenderem o que um pequeno investimento pode render: gerentes de produto empoderados, produtos que os clientes amam e melhores resultados para os negócios. Desde então, fui líder de produto por mais de dez anos e consultora nos últimos anos. Nesse período, ajudei empresas como Sam's Club e ATB Financial a estabelecer e/ou amadurecer suas operações de produto, com base na minha própria experiência e observando o que era bom em dezenas de empresas que foram minhas clientes. Também orientei diversos líderes de Product Operations na implementação de boas práticas e na conquista de resultados rápidos. É empolgante ver como Product Operations está crescendo, especialmente em empresas em estágio de crescimento acelerado e em empresas de grande porte.

Nossa história

Desde 2020, a Produx Labs oferece uma aula sobre Product Operations, e a lista de espera só cresce. Começamos pensando: "Não seria ótimo ter um guia fundamental sobre o tema?" Um material que esclarecesse o "quê, por quê, como e quando" de Product Operations para todos os profissionais de produto, sejam eles membros do time ou CPOs. Um livro também poderia ser uma ferramenta persuasiva para ajudar esses profissionais a convencerem seus CEOs ou gerentes sobre o valor que essa função pode trazer para a organização.

Também temos visto algumas opiniões fortes sobre o assunto na internet — algumas positivas, outras negativas. O momento parecia ideal para escrever um livro sobre Product Operations e esclarecer como vimos essa disciplina funcionar. Então, aqui estamos.

Product Operations é a disciplina que ajuda a área de gestão de produtos a escalar de forma eficiente, fornecendo todos os recursos essenciais para a definição da estratégia de produto e a priorização de iniciativas, além de otimizar as formas de trabalho.

Ao longo dos anos, identificamos alguns pilares-chaves que compõem uma equipe de Product Operations bem-sucedida: dados e insights de negócio, inteligência de mercado e clientes, e processos e metodologias. No seu cerne, Product Operations visa facilitar o funcionamento de uma estrutura; pense nela como o Gerente de Produto para o Gerente de Produto. É uma área responsável por garantir que a função de gestão de produtos na organização receba o que precisa para se manter saudável e valiosa. Elas estabelecem o modelo operacional de como a gestão de produtos é realizada na sua organização. Neste livro, vamos detalhar cada um dos pilares-chaves citados e como eles podem elevar o nível do seu time de forma escalável.

Você pode estar se perguntando: "Product Operations faz sentido para a minha empresa? Estamos no momento certo?" Como já é de se esperar, a resposta é: depende. Para manter o foco, este livro se concentra principalmente em empresas *scale-up* e em empresas de grande porte. Definimos *scale-up* como empresas em fase de crescimento de suas operações comerciais, com tração sólida e clientes existentes, que já passaram pela rodada de investimento Série A e estão gerando receitas recorrentes em torno de $100MM anuais. São empresas com um crescimento sólido, mas que ainda podem não ser lucrativas. Esta é a fase em que as metas de crescimento se tornam ainda mais agressivas, tão ambiciosas quanto a de se propor a crescer 10 vezes em 5 anos. E se sua empresa ainda está na fase de *start-up*, não se preocupe: os estudos de caso e exemplos foram pensados para serem amplamente aplicáveis. Há

conselhos práticos nos capítulos a seguir para ajudar você na sua jornada de Product Operations — onde quer que você esteja.

Ao longo deste livro, acompanharemos uma empresa fictícia, Pipeline 3K, em sua jornada de adoção das práticas de Product Operations. A Pipeline 3K é uma empresa de SaaS B2B, ou seja, que oferece software a outras empresas por meio de pagamento recorrente. Seu produto é uma solução para otimizar o processo de recrutamento e seleção, utilizada por líderes que contratam para as áreas de Produto, Engenharia e UX. Recentemente, ela se fundiu com uma empresa que busca solucionar os mesmos problemas, mas com foco nos recrutadores, a fim de entrar em um novo mercado. Agora, ela está se preparando para levantar uma Série C. Seu diferencial competitivo são suas capacidades de machine learning recentemente patenteadas, que combinam contratantes e candidatos com uma taxa de acerto de 60%, com 40% dessas combinações resultando em contratação.

Embora a Pipeline 3K seja uma empresa fictícia, encontramos muitas empresas reais com histórias semelhantes. Nosso objetivo é compartilhar os acertos e desafios, proporcionando assim o benefício de aprender a partir de experiências passadas. Nos capítulos seguintes, também apresentaremos estudos de caso de organizações reais que implementaram Product Operations, incluindo athenahealth, Amplitude, Oscar Health, Fidelity Investments, entre outras, compartilhando o que funcionou e as lições aprendidas.

Nós já estabelecemos as operações de produto em dezenas de empresas e estamos muito empolgadas em compartilhar nosso framework com você, esperando que você veja todo o valor que essa disciplina tem a oferecer.

Vamos juntos começar essa jornada por Product Operations!

— Melissa & Denise

Parte I: Introdução a Product Operations

"Por que Product Operations foi criada? Gerentes de produto precisam ser bons em tudo."

— SARAH STOLOVITCH, ex-diretora sênior de Product Operations na Kira Systems, um software que usa *machine learning* para análise de contratos.

Ashley está sentada em seu novo escritório, com a testa apoiada sobre a mesa, gritando internamente. Ela gostaria muito que não fosse pouco profissional fazê-lo em voz alta... Apesar de ser algo um pouco primitivo, poderia fazê-la se sentir melhor.

Ela está trabalhando na Pipeline 3K há alguns meses, e tudo estava indo bem até pouco tempo atrás. Ashley havia se destacado em sua primeira reunião com o conselho, onde apresentou um panorama do estado atual e futuro de curto prazo do portfólio de produtos, ajudando todos a entenderem o retorno sobre o investimento que estavam fazendo. Infelizmente, as cinco semanas que ela passou se preparando para aquela reunião quase a levaram à exaustão.

Quando chegou o momento de se preparar para a próxima reunião do conselho, Ashley percebeu que seria impossível fazer qualquer outra coisa ao mesmo tempo... Isso incluía a estratégia de produto para a qual havia sido contratada. Depois de cinco semanas de trabalho incansável para reunir todas as informações necessárias, quando finalmente teve a chance de sentar e transformá-las em uma estratégia de produto, ela percebeu que teria que refazer tudo, pois os dados que havia coletado meticulosamente já estavam

obsoletos. Para essa próxima reunião, o conselho não queria apenas um panorama de como as coisas estavam indo até aquele momento — eles queriam um caminho a seguir no longo prazo. *Esse* era o trabalho valioso para o qual Ashley havia sido contratada.

Ela havia sido trazida como a primeira Chief Product Officer (CPO) para ajudar a escalar a organização em sua próxima fase de crescimento, e tinha um grande desafio pela frente. A empresa havia acabado de se fundir com outra organização, ambas estavam em período de crescimento acelerado, e seu trabalho era definir qual seria o próximo passo.

Na esperança de definir um caminho claro para o crescimento e, por fim, uma estratégia de Exit, o conselho queria ter mais visibilidade de como o desenvolvimento dos produtos iria contribuir para a realização das metas da empresa. A receita da empresa vinha crescendo de forma constante nos últimos dois anos, e a organização projetava atingir $100MM ARR (Receita Recorrente Anual) até o final do ano. A CEO, Sunita, uma líder experiente com planos agressivos de crescimento, havia informado ao conselho que a Pipeline 3K estava preparada para atingir $210MM em receita até o final do ano seguinte.

Como CPO de primeira viagem, Ashley estava comprometida com o desafio de ajudar Sunita a impulsionar a empresa, liderando a estratégia de produtos na Pipeline 3K. Ela havia sido recrutada para esse cargo vindo da Maximizely, uma plataforma de testes e análise de dados, onde foi VP de Produto por quatro anos. A maior parte de sua equipe era formada por ex-cientistas de dados que migraram para a área de produto. Como resultado, seu trabalho era consistentemente orientado por dados, e por isso ela sabia que, com os dados certos, poderia ajudar o conselho da Pipeline 3K a entender as decisões estratégicas e o caminho a seguir.

Ashley se lembra de seu primeiro dia de trabalho, quando a CEO, Sunita, lhe informou que ela faria uma apresentação para o conselho em cinco semanas. Ansiosa por causar uma boa impressão, ela

começou a trabalhar imediatamente para reunir uma visão do portfólio de produtos que fosse acionável e útil para a reunião. Na Maximizely, isso geralmente levava alguns dias, considerando as ferramentas que haviam sido desenvolvidas para informar, criar e monitorar a estratégia. Ela sabia que na Pipeline 3K a situação seria diferente, mas ainda não tinha ideia do quão complexa essa tarefa realmente seria.

Primeiro, Ashley se reuniu com seus líderes de produto para explicar o que o conselho estava buscando e solicitar os *roadmaps*. Ainda no mesmo dia, cinco dos seis líderes enviaram seus *roadmaps*, e, como ela já esperava, cada um estava em um formato diferente. Assim, ela precisaria compilar todos os itens em um único *roadmap* de nível de portfólio para o conselho, agrupando as diferentes iniciativas para mostrar como impactariam o negócio. Após 30 minutos lendo os materiais, Ashley percebeu que essa tarefa seria maior do que havia previsto, já que, além de estarem em formatos diferentes, os *roadmaps* também variavam em níveis de detalhamento. Três deles estavam no nível de *features*, um era expresso em iniciativas — sem detalhes sobre *features* ou hipóteses —, e o último era tão alto nível que poderia ser a própria estratégia da empresa.

Investigando mais a fundo, Ashley percebeu que seus liderados ou eram extremamente específicos em seus *roadmaps* de 6 a 12 meses ou não eram específicos o suficiente. Ela sabia que teria que preencher as lacunas e fazer o melhor com o que tinha, mas começou a se perguntar como e se eles haviam validado se essas eram realmente as coisas certas a serem construídas.

Ela entrou em contato com Marcus, um dos Diretores de Produto. *"Você pode me fazer um favor? Pode entrar em contato com os gerentes de produto e confirmar quais foram as informações que eles usaram para formular seus _roadmaps*? Tendências de vendas, churn, dados de engajamento, receita, entrevistas com usuários etc. — qualquer coisa que tenham usado."_

Marcus respondeu a Ashley em dez minutos: *"Entrei em contato com todo mundo. A resposta direta é que criamos nossos roadmaps com base nos dados que conseguimos encontrar — lacunas que precisamos preencher para alcançar nosso maior concorrente ou features que nossos principais clientes estavam demandando. Usamos os poucos dados que conseguimos extrair da nossa base, mas, em resumo, temos poucos dados implementados. Sempre que pressionamos para que um Analytics fosse implementado, esse pedido acabava sendo deixado no final da lista."*

Embora Ashley soubesse que a equipe ainda fosse inexperiente, o problema real era maior do que ela pensava. Mesmo com o treinamento dos membros mais juniores, eles ainda não conseguiriam realizar bem seu trabalho, pois não tinham acesso aos dados. Além disso, a ausência de processos padrão para criação de *roadmaps*, templates ou um framework comum para conectar os resultados gerados por esses *roadmaps* dificultava sua capacidade de agregar rapidamente essas informações e traduzi-las em uma estratégia geral.

Adicionando a "capacitação em dados" à lista crescente de questões que precisava resolver, Ashley voltou sua atenção para o *roadmap* do portfólio e para determinar quais dados seriam necessários para uma reunião bem-sucedida com o conselho. Além das *features* em desenvolvimento, ela precisava apresentar uma visão de planejamento de capacidade e alocação de recursos entre as equipes. Depois, precisava entender seu ARR (Receita Anual Recorrente) por persona e produto para identificar onde estavam ganhando e perdendo. Também seria essencial obter os *inputs* qualitativos necessários para entender melhor seus números de *churn* — que eram uma preocupação geral. Era uma grande quantidade de dados a serem analisados.

Ashley recorreu ao CTO, Lars, para acessar o plano de alocação de equipes, mas obteve apenas uma visão vaga sobre o tema. Ela passou mais alguns dias tentando entender como a equipe de engenharia estava distribuída, para finalmente ter o número preciso

de desenvolvedores dedicados a determinados tipos de trabalho. Em seguida, procurou o CFO para reunir os dados financeiros e inseri-los no contexto de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Como os relatórios não estavam formatados da maneira que ela precisava, Ashley teve que vasculhar os dados brutos para compreendê-los e ajustá-los ao formato correto. Três semanas depois, ela ainda estava compilando dados de diversas equipes — *customer service*, vendas, finanças e engenharia. Foi um verdadeiro caos.

Apesar de toda essa tempestade, quando sua primeira reunião com o conselho finalmente aconteceu, Ashley estava otimista. Ela havia preparado um bom *deck* que ajudou a explicar os dados financeiros, e o conselho ficou impressionado e ansioso por mais. Estavam entusiasmados por finalmente ter a visibilidade necessária para conectar pontos entre os investimentos feitos no desenvolvimento de produtos e as metas gerais da empresa, mesmo que isso representasse apenas o que estava acontecendo no momento. Ashley saiu da reunião determinada a começar o trabalho valioso para o qual foi contratada — usar todas essas informações e traduzi-las em uma verdadeira estratégia de produto que alavancasse a empresa. No entanto, apenas um mês após começar a trabalhar na construção dessa estratégia, Sunita a informou que era hora de se preparar para a próxima reunião do conselho e atualizar todos os números apresentados. Isso era insustentável.

Quando terminava de coletar os dados financeiros e de produto para a reunião do conselho, já era hora de começar a coletá-los novamente. Tudo se tornava obsoleto, pois não conseguiam acessar os dados em tempo real. Além disso, como ela poderia fazer todo esse trabalho de coleta de dados e, ao mesmo tempo, monitorar a eficácia da estratégia de produto? E, além de tudo, como teria tempo para escrever a estratégia de produto? Ashley sabia que, quanto mais aprofundasse seu entendimento sobre o cenário atual, mais descobriria a verdadeira condição do time, mas não esperava por tudo isso.

Toda essa situação tinha um lado positivo e um lado negativo. O lado positivo era que ela sabia exatamente o que precisava fazer. Na Maximizely, Ashley havia implementado e desenvolvido a primeira equipe de Product Operations, que enfrentou exatamente esses problemas, e outros. Inclusive, esse foi o principal fator que levou a empresa a escalar tão rapidamente, pois podiam tomar decisões estratégicas de forma ágil. Por outro lado, implementar esse time na Pipeline 3K levaria algum tempo, e ela não tinha muito tempo antes da próxima reunião do conselho. Mas ela sabia que, uma vez que tudo estivesse funcionando, seria improvável enfrentar os mesmos problemas novamente. Então, arregaçou as mangas e começou a traçar um plano.

Capítulo 1
Por que Product Operations?

Como e quando Product Operations surgiu? Gostaríamos de poder citar uma empresa visionária que liderou o caminho, mas, na realidade, essa foi uma evolução lenta e constante.

Quando as empresas começam pequenas, as coisas geralmente fluem bem. Temos um produto, uma equipe concisa e muito conhecimento sobre o que o restante da empresa está fazendo. Então, nos deparamos com as pressões do crescimento. Introduzimos nosso segundo produto... depois o terceiro... e assim por diante. As coisas parecem estar indo bem: mais receita! Mais clientes!

Então é preciso contratar mais pessoas. Sua organização cresce para sustentar esse portfólio multiproduto e, antes que você perceba — BAM! — surgem pequenos silos! Todos estão preocupados apenas com *sua respectiva* área na empresa e *suas próprias* linhas de produtos. As pessoas hesitam em compartilhar informações e, em alguns casos, nem sequer percebem a importância de fazê-lo. Diferentes processos surgem, tanto dentro de uma mesma equipe,

quanto entre diferentes equipes, e agora ninguém sabe como juntar tudo para continuar crescendo.

Muitas empresas buscam aproveitar as vantagens da economia de escala, comumente alcançadas por empresas de software. A maioria delas, por exemplo, as instituições financeiras, passaram por uma transformação digital em que o software é o principal impulsionador de valor para os clientes. À medida que as empresas mudam, nossos modos de trabalhar também mudam, e, por isso, precisamos garantir que estamos quebrando os silos que surgem em grande escala. A metodologia Ágil surgiu para ajudar a mitigar esse cenário entre as áreas de negócios e tecnologia, mas não conseguiu resolver todos os nossos problemas. Em muitas organizações, as equipes de vendas e marketing ainda não sabem como trabalhar em harmonia com os times de desenvolvimento de produto.

Product Operations surgiu da necessidade de unir as equipes modernas de software com *stakeholders* de diferentes áreas para entregar produtos valiosos, trazer à tona as informações certas para a tomada de decisões estratégicas e ajudar todos os departamentos a entenderem onde podem impactar o ciclo de vida do produto.

Equipes de operações funcionais não são um conceito novo. Os times de marketing e vendas têm sido um pilar nas empresas há anos, pois foram o principal motor de crescimento nos negócios antes da explosão do software. À medida que as empresas começam a fazer a transição de um modelo orientado por vendas para um modelo orientado por produtos, Product Operations desempenha um papel cada vez mais importante para viabilizar essa transição.

Como Ashley, muitos CPOs conhecem o valor de Product Operations e como ela se tornou uma peça crítica do quebra-cabeça para escalar suas estruturas organizacionais de maneira eficaz. Aqueles que o implementaram defendem sua eficácia e dizem que nunca mais trabalharão em um lugar que não tenha um time de Product Operations. Mas, às vezes, vemos o ponto de vista oposto.

Trabalhamos com um VP de Produto que explicou de forma meticulosa Product Operations ao seu CEO, que ficou totalmente indiferente à informação. O CEO simplesmente não entendia por que gerentes de produto não podiam cobrir as funções de Product Operations. Essa parece ser uma visão comum entre alguns céticos. Você encontrará uma amostra das objeções mais comuns a Product Operations e como contra-argumentá-las na *Parte V: Implementando Product Operations na sua empresa*. Muitos gerentes de produto estão, de fato, assumindo muitas funções de Product Operations. Qual é o problema disso?

Bem... Eles estão tendo *burnout*.

Todos sabemos que os gerentes de produto têm um escopo de responsabilidade em constante expansão. Ouvimos de nossas lideranças que precisamos:

- Ser orientados por dados;
- Ser excelentes em priorização;
- Desenvolver e manter um *roadmap* baseado em resultados;
- Ser superdiplomatas com os *stakeholders*;
- Ser colaborativos e, ao mesmo tempo, assertivos com o time de engenharia e UX;
- Falar regularmente com os clientes;
- Garantir que o *discovery* seja bem executado;
- Desenvolver processos para a equipe;
- Dominar a arte de gerir as necessidades de *delivery*.
- E muitas outras coisas...

Além disso, quando existem funções necessárias que ninguém realiza, nós assumimos essas responsabilidades. Muitos gerentes e líderes de produto estão criando frameworks, fazendo análises de dados complexas, substituindo uma função inexistente de Product Marketing e organizando reuniões de estratégia para executivos em seu tempo livre. Um gerente de produto nos disse: *"Muitas das responsabilidades típicas de Product Operations são atualmente*

cobertas por líderes seniores em seu 'tempo livre', e agora estamos atingindo uma escala onde isso não é mais viável."

É muita coisa para fazer, e os gerentes de produto sabem disso. Alguns, inclusive, se cansam e acabam pedindo demissão, o que é custoso para suas organizações, já que não são profissionais baratos nem fáceis de contratar. Product Operations ajuda a resolver esse problema, pois permite que os gerentes de produto se concentrem nos resultados mais importantes — nas coisas para as quais foram contratados:

- Orientar o crescimento da empresa;
- Alcançar objetivos de negócios;
- Criar valor para o cliente;
- Garantir um bom alinhamento com os *stakeholders*.

Também permite que líderes se concentrem no que *eles* (ou elas) foram contratados para fazer — tomar decisões estratégicas. Product Operations fornece as ferramentas necessárias para que todos na área realizem seu trabalho de maneira eficiente e consistente. Com essa estrutura, você terá uma equipe de produto mais feliz. Eles se sentirão apoiados para fazer o seu melhor trabalho, uma vez que terão os recursos necessários para tomar boas decisões e um processo para agir a partir delas. Sua organização realmente funcionará como *um time unido* para desenvolver os melhores produtos para seus clientes.

Queremos deixar claro: Product Operations não é um substituto para gerentes de produto inexperientes. É necessário contratar ou treinar as pessoas certas, e garantir que elas consigam realizar o trabalho. Elas precisam ser excelentes em pesquisa de usuários, análise, identificação e solução de problemas, trabalho em equipe, experimentação e todas as outras habilidades exigidas de um ótimo gerente de produto. Mas, sem uma infraestrutura configurada para permitir que executem essas habilidades, muitas empresas verão seus gerentes e líderes de produto falharem. Como veremos no caso da Ashley, você pode contratar o melhor líder de produto do mundo,

mas precisa equipá-lo com as ferramentas necessárias para que ele obtenha sucesso.

Nos próximos capítulos, mostraremos como e onde concentrar seus esforços. Se você está no processo de implementar Product Operations, não recomendamos tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Concentre-se no pilar que representa o maior ponto de dor e oportunidade para sua organização. Se você já tiver estabelecido essa área na sua empresa, vamos compartilhar experiências de outros líderes para ajudá-lo a antecipar problemas. Por exemplo, sua equipe pode estar focada hoje em implementar ou melhorar processos, mas, no futuro, você pode enfrentar desafios relacionados a dados quantitativos e qualitativos à medida que sua empresa escale. Ao longo do livro, pode haver momentos em que você pense: "Ahá!" em relação às futuras áreas de suporte de que sua organização precisará.

E como saber se sua empresa pode se beneficiar de um time de Product Operations? A seguir, apresentamos os principais desafios que as organizações enfrentam e os benefícios colhidos ao implementar a função de Product Operations. Na Parte V: *Quando e onde começar*, daremos exemplos ainda mais específicos sobre esse tópico.

Dados e Insights de Negócio

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
Possibilitar decisões baseadas em dados essenciais para gerenciar um portfólio amplo e complexo	Aumentar a velocidade e a qualidade do processo de tomada de decisão

Inteligência de Mercado e de Clientes

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
Produtos sendo lançados sem um claro entendimento do problema do cliente	Estabelecer sistemas que viabilizam a geração de *insights* orientados ao cliente

Processos e Práticas

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
Equipes que passam mais tempo decidindo como fazer o trabalho do que realmente executando-o	Remover barreiras para melhorar a colaboração e formas de trabalho

Capítulo 2
O que é Product Operations?

"Como uma ex-gerente de produto, empatizo com as dificuldades da profissão. Com essa empatia em mente, todo líder de produto naturalmente oscila entre buscar maneiras de simplificar o seu trabalho e construir sistemas escaláveis."

— SRINIVAS SOMAYAJULA, ex-head de Product Operations na Calendly, uma plataforma de agendamento

Então, o que realmente é Product Operations? Esta é a maneira como gostamos de pensar sobre isso:

> **Product Operations** é a disciplina que ajuda a área de gestão de produtos a escalar de forma eficiente, fornecendo todos os recursos essenciais para a definição da estratégia de produto e a priorização de iniciativas, além de otimizar as formas de trabalho.

Vamos analisar esse trecho em partes:

No livro *Escaping the Build Trap*, Melissa explica que a estratégia de produto consiste em um conjunto de metas e visões que trabalham em conjunto para orientar a equipe em direção a resultados benéficos tanto para a empresa quanto para os clientes. A estratégia de produto emerge da experimentação em direção a um objetivo. Iniciativas em torno de funcionalidades, produtos e plataformas são comprovadas dessa forma. Para sustentar essa estratégia, são necessários *inputs*, como dados quantitativos e qualitativos, que abrangem desde métricas de receita e engajamento, até feedback de clientes e segmentação, orientando o foco da estratégia — ou seja, as "apostas" que se pretende validar.

Se você está tentando definir sua estratégia sem esses *inputs*, você está fazendo apostas desinformadas e, provavelmente, bastante custosas. Se você pudesse contar com dados e processos que elevassem a qualidade da sua estratégia, trazendo benefícios tanto para os clientes quanto para a empresa, por que não o faria?

Product Operations facilita a agregação de informações de toda a empresa, formando uma perspectiva interdepartamental que auxilia líderes e gerentes de produto nas decisões estratégicas. Essa função garante que toda a estrutura esteja alinhada em relação aos objetivos definidos. A segunda parte desse trabalho envolve unir a organização na definição de métodos para alcançar esses objetivos. Em suma, Product Operations busca remover os obstáculos que gerentes de produto e líderes possam enfrentar, promovendo uma tomada de decisão baseada em evidências. E como o faz? Por meio do estabelecimento da infraestrutura necessária para que a equipe de produto possa tomar decisões estratégicas e alinhar a empresa com essas decisões.

Mas, calma! Não estamos falando sobre implementar uma infinidade de processos, mas sobre ter alguns processos bem estabelecidos que podem fazer uma grande diferença. Eles podem ajudar a resolver muitas das frustrações que você vê todos os dias nas organizações, como:

- Como líder de vendas, como posso contribuir para o *roadmap* de produto?
- Como podemos solucionar a questão dos diferentes processos de *Go-to-Market* serem utilizados pelas equipes de produto?
- Como conduzimos nosso planejamento anual baseado em dados e como podemos comunicar essa estratégia de maneira eficaz?
- Como eu, como CEO ou CPO, conecto as entregas das equipes de desenvolvimento de produto aos objetivos que desejamos atingir?

Esses são apenas alguns dos problemas que observamos em organizações em estágio de escala, e Product Operations tem

métodos para solucioná-los todos. Fundamentalmente, Product Operations atua como uma função de facilitação. Não toma, de fato, as decisões, mas aprimora o processo decisório, tornando-o mais fácil e transparente, o que, por sua vez, eleva a qualidade das decisões. Para isso, direcionamos nosso foco para três pilares essenciais: *Dados e Insights de Negócio*; *Inteligência de Mercado e de Clientes*; e *Processos e Práticas*.

CAPÍTULO 3
Os três pilares de Product Operations

Embora Ashley se sentisse bastante confiante com a implementação de Product Operations na Maximizely, ela queria ter certeza de que não estava deixando passar nada que pudesse ser útil no contexto da Pipeline 3K. Por isso, recorreu à internet para fazer algumas pesquisas. Como ela tem um *background* em dados, assumia que os dados sempre eram o melhor ponto de partida, mas acabou encontrando histórias de empresas que priorizavam os *insights* vindos de clientes. Outras, se concentravam em estabelecer métodos de trabalho mais eficazes.

Ashley começou a refletir sobre sua necessidade urgente: o acesso a dados acionáveis em tempo real. A equipe havia mencionado que alguns dados do produto estavam disponíveis, mas, para acessá-los, os engenheiros precisariam ser envolvidos, e o chefe deles insistia em seguir rigorosamente o processo de requisição. Este incluía a criação de um ticket no Jira que delineasse os dados desejados e a justificativa para sua necessidade. Além disso, os engenheiros precisavam de pelo menos três dias para obter e fornecer os dados.

Ashley começou a entender que não existiam soluções rápidas para ter visibilidade em tempo real dos principais dados de produto — dados esses que eram vitais para as atualizações ao conselho, monitorar a estratégia e orientar os próximos passos do *roadmap*. Ela, então, começou a se questionar: *"Como seria se houvesse um fluxo constante de dados e insights sobre o negócio à disposição da equipe? Este deveria ser o ponto de partida, ou os insights de clientes também estavam uma bagunça?"* Muito ainda precisava ser explorado.

Ashley ponderava sobre as diferenças entre os três pilares de Product Operations e o quanto eles poderiam ser úteis no curto e longo prazo. Esses pilares viabilizam que o time construa uma estratégia de produto poderosa e a execute, cada um à sua maneira. Embora cada um seja útil individualmente, é a sua combinação que realmente muda o jogo.

O primeiro pilar, que chamamos de **Dados e Insights de Negócio**, possibilita a coleta e análise de dados internos para desenvolver e monitorar estratégias. Ele oferece aos líderes uma visão que permite acompanhar o avanço dos resultados, facilitando a correlação entre os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (R&D) e o Retorno Sobre Investimento (ROI). Além disso, ele coloca as métricas de negócios, como Receita Anual Recorrente (ARR) e retenção, no contexto das métricas de produto, ajudando líderes e gerentes de produto a fazerem escolhas estratégicas.

Inteligência de Mercado e de Clientes é o segundo pilar de Product Operations. Enquanto o primeiro foca nas informações internas, este segundo pilar se concentra em coletar e organizar informações de fontes *externas*. Uma parte desse trabalho consiste em tornar os *insights* dos nossos clientes e usuários mais acessíveis e fáceis de explorar pelos membros da equipe. Outra parte envolve disponibilizar as ferramentas necessárias para que as equipes realizem pesquisas de mercado, incluindo análise da concorrência e cálculos de TAM/SAM para possíveis ideias de produtos. Aprofundaremos o tema de TAM e SAM no capítulo sobre pesquisa de mercado.

O terceiro pilar é nomeado como **Processos e Práticas**. Este pilar potencializa o valor da gestão de produtos por meio de práticas e frameworks consistentes entre distintas áreas funcionais. Ele define o modelo operacional de produto para a empresa, especificando como a organização cria e implementa suas estratégias, como diferentes equipes funcionais colaboram em estratégia e desenvolvimento, e como a equipe de gestão de produtos funciona.

A governança de produtos e a gestão de ferramentas também fazem parte desta área.

Esses três pilares formam a base de um modelo sólido de Product Operations. Áreas que fornecem *insights* qualitativos e quantitativos já existem em empresas de tecnologia há mais de 20 anos. Portanto, se você já possui essas competências hoje, pode haver valor em reposicioná-las dentro da sua organização sob Product Operations. Como cada empresa tem necessidades únicas, a estrutura desse time pode não ser exatamente como a que descrevemos aqui, e está tudo bem. Se você ainda não possui um time ou uma área responsável por essas competências de dados, já passou da hora de implantá-lo!

Quando for considerar como organizar um time para enfrentar os desafios mencionados anteriormente, é necessário avaliar as principais necessidades e dificuldades da sua empresa. Você não precisa implementar todos os pilares ao mesmo tempo. Nos próximos capítulos, acompanharemos Ashley em sua missão de entender como cada um desses pilares pode ajudar a equipe da Pipeline 3K e, consequentemente, entenderemos também como eles podem ser úteis no seu contexto.

Figura 3.1: Os três pilares de Product Operations.

Parte II: Pilar 1 — Dados e Insights de Negócios

"Queremos tomar mais decisões baseadas em dados, analisando cada um de nossos produtos em termos de oportunidade de receita, além de considerar os custos envolvidos, de modo que todas as decisões sejam baseadas em ROI, e não sejam apenas decisões emocionais motivadas pelo que as pessoas acham que está acontecendo no mercado."

— JOE PEAKE, head de operações e análises de produto na Featurespace, uma solução de prevenção de fraude e gestão de risco

A reunião do conselho da Pipeline 3K foi tão boa quanto se poderia esperar, considerando as limitações que Ashley enfrentava em relação aos roadmaps e dados disponíveis. Ela fez o possível para elaborar uma estratégia de produto preliminar para discutir, mas ainda não estava no ponto ideal. Sunita não estava feliz e esperava que, a essa altura, já houvesse um caminho claro pela frente, mas reconheceu que a organização vinha operando com poucos dados e *insights* havia um bom tempo.

"Talvez eu tenha feito as coisas parecerem mais evoluídas do que realmente estão na Pipeline 3K", disse Sunita. *"Poderíamos ter sido mais transparentes durante sua entrevista há alguns meses. Eu só queria que você aceitasse o cargo."* Ao ouvir isso, Ashley sentiu-se aliviada, mas também um pouco incomodada. A CEO havia vendido a ela uma visão otimista sobre o estado do produto, e a realidade estava longe dessa visão — uma situação bastante comum quando

CEOs estão desesperados para preencher o cargo de CPO. Agora, cabia a Ashley dar o pontapé inicial e começar a construir a versão de uma obra-prima orientada por dados que ela acreditava já existir.

Estava claro que Roma não seria construída em um dia, mas se ela nunca colocasse o primeiro tijolo, nada seria construído. Ashley já sabia quais inputs eram necessários para os slides do portfólio de produtos apresentados ao board, pois os havia coletado manualmente — duas vezes. Agora, ela precisava estruturá-los para atender às necessidades de longo prazo. Antes, porém, era essencial ter uma visão realista da situação atual dos dados com a equipe. E lá foi ela.

O primeiro passo foi conversar com Marcus, líder de gestão de produto que se reportava diretamente a ela, com o objetivo de descobrir o que ele sabia sobre o assunto.

"Marcus, que tipos de métricas já temos implementadas no site?", perguntou Ashley. *"Durante minha entrevista, me disseram que tínhamos uma plataforma de user analytics implementada e que estávamos coletando dados há cerca de um ano. Temos uma lista das tags de eventos?"*

"Então…" disse Marcus. *"Embora tenhamos contratado a plataforma no ano passado, não conseguimos tempo da equipe de engenharia para implementar as tags. Ninguém achou que valia a pena! Tenho batido a cabeça contra a parede esse tempo todo, brigando com a engenharia só para conseguir que dediquem algum recurso."*

"Bom, você me disse que as pessoas estão tentando tomar decisões orientadas por dados agora, mas se não temos nem tags implementadas, o que elas estão fazendo?", questionou Ashley.

Marcus se sentou e suspirou. *"Bom, depende de quem você pergunta. Eu, pessoalmente, estou aprendendo SQL e MongoDB para poder pegar os dados sozinho. Não podemos contar com os*

engenheiros para rodar os relatórios regularmente, e eu preciso saber com o que estou lidando antes de me comprometer a entregar alguma coisa. Quando reclamei que programar não fazia parte do meu trabalho e que isso estava me afastando das tarefas reais de gestão de produtos, me disseram para jogar em equipe, arregaçar as mangas e apenas encarar o desafio. Pareceu um desperdício ter que aprender duas linguagens de programação só para conseguir dados e tomar uma decisão. Quanto aos outros, eles já desistiram faz tempo e tomam suas decisões com base na intuição. Mas você deveria falar com a Jill. Ela tem feito seus próprios relatórios, que podem ajudar a entender o cenário."

Ashley adicionou *"Implementar corretamente a plataforma de user analytics"* à sua lista e foi procurar por Jill. Quando se encontraram, Jill começou a mostrar seus relatórios.

"Tenho criado relatórios tanto para a equipe quanto para mim mesma, para que possamos acompanhar nosso progresso em relação às metas", compartilhou Jill. *"Não está perfeito, mas consegui aprender SQL por conta própria e explorar os dados disponíveis. O problema é que muitos dos dados que estou coletando não são consistentes entre as fontes. Se eu coleto os dados financeiros em um sistema, eles não se alinham com os de outro. Quando extraio análises de produto a partir do banco de dados, elas não correspondem às poucas informações que temos em nossa plataforma de user analytics. Agora, ninguém confia nos meus relatórios, nem mesmo eu."*

Jill estava no caminho certo, mas Ashley entendeu que precisava dar algum apoio a ela. Jill não podia passar o dia todo reconciliando as informações de cada sistema da empresa; esse não era o seu papel. Além disso, Ashley precisava de Jill liderando uma equipe de gerentes de produto, que era onde ela realmente se destacava.

"Certo, vamos contratar alguém para te ajudar com os relatórios e dados. Isso é um ótimo começo. E quanto ao custo e receita da

capitalização de P&D? Como você está acompanhando esses indicadores para o time de finanças?" perguntou Ashley.

"Ah, o financeiro pede isso o tempo todo, mas eu não faço ideia de como acompanhar esses dados", respondeu Jill. *"Eu estava inventando esses dados antes de você chegar. Nosso CTO se recusa a fazer o rastreamento de horas porque não queremos que os engenheiros sintam que estamos microgerenciando-os. Sem isso, não sei como alocar os salários para os projetos de capitalização."*

Ashley se lembrou de uma analista de dados incrível que ela conheceu recentemente em uma reunião de vendas. Rose estava atualmente na equipe de operações dentro da estrutura de vendas, mas mencionou a Ashley que havia trabalhado em uma equipe de produto em uma empresa anterior. Ela poderia ser a pessoa certa para ajudar a colocar as coisas em ordem e liberar Jill.

Ashley rapidamente ligou para a CRO (Diretora de Receita), Jennifer. *"Socorro: Precisamos muito de ajuda para unificar os dados relativos ao produto em uma única fonte de verdade. Estou tentando finalizar a estratégia de produto e os roadmaps. Você ouviu o board— eles querem tudo isso para ontem. Será que podemos emprestar a Rose por algumas semanas? Ela poderia me ajudar a reunir os dados que preciso para agilizar isso."*

Jennifer *realmente* queria que os roadmaps fossem finalizados para que sua equipe pudesse começar a vender novas features. Assim, ela concordou em deixar Rose ajudar a equipe de produto. Um problema a menos, de muitos que ainda estavam por vir.

Ashley fez algumas anotações e voltou para sua mesa para começar a elaborar o plano para a futura equipe de dados e insights. Ela conseguiu o apoio temporário da analista Rose, mas ainda teria que persuadir Sunita de que a equipe precisava de um analista de produto dedicado.

Embora muitas empresas tenham analistas de dados que ajudam a reunir uma visão das métricas da empresa, eles frequentemente não

fazem isso com o contexto de produto necessário para criar e monitorar a estratégia. Se a sua equipe de dados estiver fora da estrutura de produto, Product Operations pode aproveitar esses *insights* para garantir um fluxo consistente de dados para a equipe de produto. Se você não tiver uma equipe de dados estabelecida, recomendamos que implemente essa competência dentro de Product Operations. Existem vários passos para criar uma estrutura robusta de dados e insights na sua equipe de Product Operations, sendo eles:

1. Definir quais perguntas você precisa responder para orientar a estratégia de produto em todos os níveis da organização;
2. Determinar quais dados você precisa monitorar para responder a essas perguntas;
3. Determinar em quais sistemas esses dados estão armazenados e como extraí-los;
4. Criar um dashboard que contenha os números que serão usados como baseline, extraindo os dados; manualmente
5. Automatizar os dashboards usando alguma ferramenta de Business Intelligence (BI) e criar conexões entre os sistemas, para que os dados sejam atualizados constantemente.

Nesta próxima parte, vamos delinear cada uma dessas etapas para montar sua gestão de dados e *insights*, seguindo a mesma abordagem da Ashley!

Capítulo 4
Contextualizando dados a partir da perspectiva de produto

Dados e *insights* de negócios são essenciais tanto para equipes de produto quanto para líderes. Eles permitem que líderes de produto auxiliem CEOs a compreenderem o "porquê" por trás das decisões, visando acelerar o crescimento do negócio e maximizar o EBITDA[1] (lucros excluindo juros, impostos, depreciação e amortização) por

meio da identificação, implementação e monitoramento das alavancas de produto. Product Operations age como um facilitador essencial, já que a análise de receitas e custos é parte fundamental do seu processo. Todos os resultados financeiros informam o desempenho do portfólio de produtos e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Suponha que o foco da sua organização seja o crescimento *topline*, ou seja, aumentar a receita por meio de uma estratégia de produto clara e bem articulada. Nesse caso, o objetivo poderia ser monitorar o desempenho financeiro dos produtos e do portfólio, e também priorizar iniciativas que impactem a retenção e o crescimento. Mas como validar que a sua estratégia está correta e que cumprirá os objetivos da organização? Para isso, você precisa ter em mãos evidências claras, analisadas através de uma perspectiva de produto, contemplando aspectos como:

- Lucratividade do produto mês a mês;
- Dados de o uso por cliente/empresa;
- Status dos produtos novos e existentes;
- Dados sobre concorrentes e adjacências;
- KPIs por segmento;
- Oportunidades de expansão de TAM (*Total Available Market* ou Mercado Total).

Talvez seu CEO seja obsessivo em relação ao aumento do EBITDA. CEOs querem controlar os custos otimizando a alocação de esforços e melhorando a eficiência, com o objetivo final de maximizar o valor da empresa. A capacidade de otimizar os gastos com P&D e os custos de bens e serviços (COGS) para implementar a estratégia de maneira eficiente é crucial. Mas como medir se sua estratégia está na direção correta? Através de uma visão centrada em produto dos custos de *bottom-line*, ou seja, a receita bruta obtida a partir das vendas, monitorando variáveis como:

- Custo do esforço empregados nas iniciativas;
- Desmembramento dos custos;

- Visão das atividades alinhadas aos objetivos/iniciativas;
- Eficiência da operação;
- Chamados de suporte/falhas do produto.

Poderíamos olhar para esses indicadores e concluir: *"Bom, a área de suporte ao cliente está gerenciando os 'chamados de suporte', e o Chief Of Staff está focado na 'eficiência operacional'"*. No entanto, muitas vezes, essas questões são monitoradas de forma isolada, sem serem compartilhadas com outros setores. Product Operations une todas essas informações em uma visão holística. A área de produto não é "dona" dos dados, mas Product Operations se torna o elo de conexão para obter uma visão de 360 graus de todas as atividades que impactam a estratégia, bem como a receita e os custos.

Product Operations reúne os dados operacionais de diferentes áreas e centrados em produto em uma ferramenta de visualização acessível, que fornece dados em tempo real para análise contínua. A equipe de produto não deve ser a única a monitorar essas áreas importantes. Com sorte, todos os *stakeholders* poderão aproveitar os benefícios dessa ferramenta, usando esses dados sempre que precisarem.

O que isso significa na prática? Significa extrair dados de diversos sistemas em toda a empresa. Por exemplo, dados de vendas através do CRM, dados financeiros por meio de um software de contabilidade, *roadmaps* desde um software para gestão do roadmap, andamento do desenvolvimento da área de engenharia vindo de um software para acompanhamento das tarefas de desenvolvimento, entre outros.

Você deve primeiro identificar onde cada informação está, em seguida, centralizar todos os dados relevantes em uma ferramenta de inteligência de negócios (BI). A partir dessa ferramenta, é possível criar diferentes relatórios e visões do negócio. Explicaremos como fazer isso na seção *O Baseline Manual*, mais adiante nesta

parte do livro. Mas, antes de tudo, você precisa entender o que deseja medir antes de começar a instrumentação.

Conectando decisões financeiras a oportunidades e atividades de produto

Relevante para produtos que geram receita	
Receita	• Receita Total • Receita Recorrente *(ARR)* • Receita Não recorrente • Preço Médio de Venda *(ASP)* • Valor Total e Anual de Contrato
Vendas	• Total • Novas vendas *VS* vendas adicionais a clientes existentes (*upsell*) *VS* vendas de produtos complementares a clientes existentes (*cross-sell*) *VS* redução de contratos (*down-sell*) • Novos clientes
Retenção	• Retenção Líquida • Retenção Bruta • Taxa de cancelamento (*Churn*) • Taxa de cancelamento de clientes (*Logo Churn*)
Relevante para todo tipo de produto	
Engajamento	• Net Promoter Score (NPS) • Adoção de funcionalidades • Tickets de suporte ao cliente
Custos com P&D	• Custom total com P&D • Custos indiretos de produto nos budget de outras áreas
Relevante para produtos internos	
Custo de atividade	• Custos internos, por exemplo com onboarding • Custos relacionados a Métricas de Produtividade

Análise de segmentos

- Produto / Pacote / Plano
- Segmento de clientes (principalmente por vertical e tamanho)
- Cohort
- Geografia

Figura 4.1: Visibilidade detalhada sobre métricas para responder a perguntas-chaves.

Dados contam uma história. Bem, talvez não os dados em si, mas nas mãos de um gerente de produto experiente que sabe como extrair os dados certos para o público certo, pode ser a diferença entre assistir a um show de improviso, onde não há um tema ou enredo consistente, e um vencedor de Melhor Filme no Oscar. Por isso, é essencial vincular seus dados à estratégia, seja para orientá-la ou implementá-la.

---

[1] EBITDA é uma medida do desempenho financeiro geral de uma empresa e é usado como uma alternativa ao lucro líquido em algumas circunstâncias. O EBITDA elimina fatores financeiros que não estão sob o controle da empresa ou que podem distorcer os lucros, e permite que os investidores comparem empresas.

Capítulo 5
Chegando às perguntas estratégicas certas

Para identificar quais dados são necessários para guiar nossa estratégia, vamos usar como referência as camadas estratégicas descritas no livro *Escaping the Build Trap*.

Nível	Descrição	Definido por	Horizonte de tempo
Visão da empresa	• O que queremos ser em 5-10 anos? • Valor para clientes, posição no mercado, como está o nosso negócio;	CEO & liderança sênior	5-10 anos
Intenções estratégicas	• Quais desafios estão no caminho para alcançarmos nossa visão de negócio?	Liderança sênior (cargos que respondem ao CEO)	1-3 anos
Estratégia do portfólio de produtos e iniciativas	• Quais problemas podemos solucionar para perseguir as intenções estratégicas sob a perspectiva de portfólio de produto?	Chief Product Officer e VPs	1-3 anos
Estratégia de produto e iniciativas	• Que problemas podemos resolver para alcançar a visão de portfólio e os objetivos estratégicos de negócio com cada um dos produtos?	VPs & Diretores	6-12 meses
Opções	• Quais são as diferentes soluções que podemos desenvolver para superar as barreiras e atingir nossas metas?	Times de desenvolvimento de produto	3-6 meses

Figura 5.1: Camadas de estratégia de produto, descritas no livro "Escaping the Build Trap", por Melissa Perri, 2018.

Uma vez que a visão da empresa esteja estabelecida, será necessário definir as **intenções estratégicas**, que são os desafios prioritários de negócio que você precisará superar para alcançar a visão de longo prazo. Junto da visão, essas intenções formam a estratégia da empresa. São objetivos de alto nível sobre como você pretende expandir e sustentar o seu negócio, colocando-o no rumo certo para o sucesso.

Mesmo que a equipe de produto não seja a única responsável pela sua definição, as intenções estratégicas são essenciais para assegurar que as estratégias de produto estejam alinhadas. Sem elas, haverá fricção entre os departamentos e prioridades conflitantes entre as equipes de produto. Um dos papéis da equipe de Product Operations é reunir dados necessários para que executivos possam desenvolver intenções estratégicas. Esses dados indicam a direção que a empresa deveria seguir para alcançar os resultados almejados. Em empresas lucrativas, essas decisões geralmente estão ligadas à receita e aos custos.

Uma vez que as intenções estratégicas são definidas, a equipe de produto segue um padrão semelhante para definir seu nível de estratégia. As pessoas que estão na função de gestão de produtos são responsáveis tanto pela estratégia do portfólio de produtos quanto pelas estratégias individuais dos produtos. Estas também incluem as visões e **iniciativas de produto**. Esses objetivos focados em resultados identificam os problemas que você enfrentará, através da criação e melhoria de software para que os seus clientes e o seu negócio alcancem as intenções estratégicas. Não se trata de descrever as funcionalidades específicas que serão desenvolvidas, mas sim de focar nos resultados e no valor que o software entregará.

Mais uma vez, o time de Product Operations entra em ação. Para desenvolver as iniciativas de produto, precisamos acessar e entender os dados quantitativos e qualitativos sobre os problemas dos clientes, as necessidades não identificadas com base nas tendências de uso, entre outros fatores. Product Operations nos auxilia na coleta de informações de diversas fontes de dados da empresa e no monitoramento dessas informações em *dashboards*.

Nos níveis mais essenciais de uma organização, as métricas de desempenho de produto ajudam o time de produto a tomar decisões diárias sobre oportunidades potenciais, áreas de fraqueza e pontos de dor dos clientes — estes se manifestam como nossas alternativas, que aqui vamos chamar de **opções**, representando as soluções que

escolhemos para abordar os problemas identificados nas iniciativas de produto.

A imagem a seguir demonstra o que poderia ser a definição de visão, intenções estratégicas, iniciativas de produto e opções na empresa Pipeline 3K.

Estratégias de portfólio e produto efetivas requerem quatro elementos sequenciais

Nível	Foco	Responsável	Expresso como...
Visão	Fornecer uma direção clara (**North Star**) para a coesão de portfólio e produto, focando em como o valor diferenciável será entregue ao cliente.	**Time executivo**	A Pipeline 3K é um conjunto de produtos e serviços fáceis de usar que permite a recrutadores e candidatos a empregos assumirem o controle de encontrar ou preencher vagas de forma descomplicada.
Intenções estratégicas	Identificar e alinhar-se em torno de **resultados que definem a estratégia e comprovam a execução** entre funções e em cada nível da organização.	**CPO e cargos de diferentes funções (ex. CRO, CFO, CTO etc.)**	Reforçar o segmento de mercado médio e devolvê-lo ao crescimento, aumentando a receita em 30%.
Iniciativas de produto	Priorizar as **iniciativas-chaves para atingir resultados de negócio,** que podem abranger produtos e funções.	**Liderança de produto e desenvolvimento**	Aumentar a capacidade de introdução de *network* dentro do segmento de mercado médio em 60%.
Opções	Priorizar trimestralmente os **times que vão trabalhar nas iniciativas** por *sprint* para garantir a entrega.	**Times de produto e desenvolvimento**	Redesenhar o funil de *onboarding* para ajudar a demonstrar imediatamente o valor da capacidade de *network* aos clientes.

Figura 5.2: Estratégia de produto na Pipeline 3K

Para operar como uma organização de gerenciamento de produto eficiente, ter um fluxo constante de dados e *insights* é fundamental.

No entanto, é raro ter esse cenário como ponto de partida. Para alcançar esse cenário ideal, onde todos os dados estão sempre disponíveis para análise, é necessário primeiro identificar as perguntas-chaves e refletir: *"Como estamos respondendo a essas questões atualmente?"* Product Operations pode garantir que essas respostas cheguem às equipes regularmente.

Vamos explorar algumas das perguntas-chaves que líderes de produto precisam responder em cada camada da sua estratégia, e como o Product Operations pode ajudá-los a obter os *insights* necessários.

5.1 Perguntas para guiar as intenções estratégicas

As intenções estratégicas indicam o resultado que a empresa deseja que a equipe alcance. Elas são os objetivos de negócios prioritários (acreditamos que devem ser no máximo três). Compreender o estado atual da empresa e as tendências é o primeiro passo para identificar suas potenciais alavancas para gerar impacto.

Por exemplo, se uma de nossas intenções estratégicas fosse expandir para o mercado *enterprise* (empresas de grande porte), precisaríamos entender dados sobre o estado atual da operação, por exemplo: receita anual recorrente (ARR), preço médio de venda (ASP) e valor do contrato anual (ACV), e assim poderíamos compreender a saúde do negócio.

Todas as métricas que conduzem o seu negócio em termos de receita e custos fornecem *insights* relevantes. No entanto, elas sozinhas não são suficientes para a tomada de decisões. Essas métricas nos mostram informações como "o crescimento desacelerou no ano passado" e "o valor dos nossos contratos anuais está subindo", mas ainda assim não fornecem clareza suficiente para

definir o foco da estratégia. Por isso, precisamos analisar esses dados com os seguintes recortes:

- Segmento de cliente e/ou tipo de persona;
- Análise de *cohort*;
- Dados geográficos.

Se segmentarmos os dados de receita e custo com base nesses recortes, poderemos fazer observações que nos indicam um caminho a ser seguido. Por exemplo, quando Ashley começou a investigar os dados com a ajuda de Rose, ela descobriu o seguinte:

O crescimento da receita anual recorrente estava desacelerando a cada ano, mas, ao segmentar pelos perfis de cliente, Ashley percebeu que a receita estava crescendo em empresas de grande porte, também conhecidas como *enterprise*.

Os contratos dessas empresas custavam três vezes mais para serem fechados do que os contratos de empresas médias, mas o valor anual de contrato (ACV) era dez vezes maior.

As empresas de médio porte haviam sido, por muito tempo, a base do negócio, mas o crescimento nesse segmento diminuiu 20%, *exceto* na indústria financeira, onde continuava a crescer.

Essas informações ajudaram Ashley a definir seu foco. Ela sabia que precisava investigar como as grandes empresas estavam utilizando seus produtos e quais problemas estavam resolvendo. Ela também queria entender por que o crescimento no mercado de médio porte estava desacelerando, exceto no setor financeiro. Será que eles tinham necessidades diferentes? Esse exercício foi um bom ponto de partida para Ashley pensar sobre os próximos passos de pesquisa com usuários.

5.2 Perguntas para guiar as iniciativas de produto

Uma vez definidas as intenções estratégicas, é hora de analisar o portfólio de produtos. Nesse momento, líderes de produto devem priorizar as iniciativas necessárias para alcançar os resultados de negócio, que podem envolver diferentes produtos e funções. Durante esse processo, Product Operations pode garantir que as principais métricas financeiras estejam disponíveis para ajudar na priorização. Algumas vezes, as equipes podem não conseguir extrair esses dados imediatamente e, por isso, Product Operations pode apoiar nessa tarefa, preenchendo essas lacunas.

Agora, introduzimos as informações financeiras, que são uma camada adicional de dados que nos permite identificar problemas relacionados a produtos, funcionalidades e pacotes. Os líderes de produto devem usar a orientação fornecida pelas intenções estratégicas sobre os mercados e estratégias de negócios para responder a perguntas como:

- Qual é a receita gerada por produto e por feature, e ela é proporcional aos gastos?
- Personas específicas compram pacotes diferentes?
- A retenção de clientes varia conforme os produtos?
- Que porcentagem de nossos clientes compra cada produto ou conjunto de *features*?
- A receita gerada está alinhada com os segmentos que identificamos como nossos clientes-alvo?
- Os gastos estão alinhados com nosso foco estratégico?
- Todos os nossos produtos têm uma boa taxa de uso, ou devemos descontinuar produtos com baixo desempenho para otimizar nossos recursos?

Ao estabelecer as intenções estratégicas e iniciativas de produto, a alta administração deve colaborar diretamente com os líderes de produto, promovendo uma troca ativa de dados e *insights*. Esse

trabalho é crucial para entender melhor os desafios dos clientes e decidir se a empresa pode resolvê-los de forma eficiente. A estratégia não é uma via de mão única; ela deve ser transmitida de cima para baixo, de baixo para cima e entre diferentes departamentos.

5.3 Perguntas para guiar as opções

Uma vez que líderes de produto definam as iniciativas, as equipes precisam descobrir como resolver os problemas identificados. Idealmente, as equipes devem ser capazes de conectar os pontos de volta às intenções estratégicas e, assim, vincular as soluções às oportunidades de receita e custo. Para que isso seja possível, as equipes precisam entender as métricas do produto de forma mais detalhada, transformando iniciativas de alto nível em problemas menores. Esse processo ocorre à medida que o time mergulha nas métricas e no comportamento dos usuários, analisando pontos como:

- Uma queda no *Net Promoter Score* (NPS) pode sinalizar um aumento no *churn* no futuro.
- Um aumento no uso de funcionalidades pode indicar um futuro aumento de receita em modelos baseados em assinatura.
- Um aumento na adoção de diferentes produtos pode indicar uma oportunidade para gerar receita vindas de vendas cruzadas e vendas de *upgrade*.

As equipes devem segmentar as métricas de produto e compreender as tendências que ocorrem entre diversos tipos de clientes e *cohorts*. Detectar antecipadamente onde existem problemas de uso e adoção pode trazer à tona oportunidades para aprimorar produtos e funcionalidades. Monitorar o comportamento de indicadores antecedentes antes, durante e depois de serem impactados pela implementação de melhorias e conectá-los aos resultados gerados pode ajudar a evidenciar seu impacto nas métricas de negócio.

Os gerentes de produto terão que priorizar as várias oportunidades no backlog, considerando o valor que elas vão gerar para os clientes e para o negócio. É aqui que as iniciativas de produto servem como um guia para a priorização. Elas ajudam a definir o foco e permitem que os gerentes de produto se perguntem: *"Para gerar mais valor à iniciativa de produto, devo priorizar a melhoria A ou a melhoria B?"*

Vamos voltar ao caso de Ashley. Ela pediu à equipe de Marcus para investigar o valor percebido pelos clientes de empresas de porte médio que adotaram três produtos, em comparação com clientes daquelas que adotaram apenas dois. Ao investigar, Marcus descobriu que os clientes que adotaram três produtos estavam utilizando o recurso de *network*. Esse produto permitia que as empresas criassem facilmente um programa de indicações, no qual qualquer pessoa podia participar e recomendar bons candidatos. Em troca, elas recebiam uma recompensa. As empresas que usaram esse recurso preencheram suas vagas 15 vezes mais rápido do que as que não usaram. No entanto, nem todos os clientes estavam aderindo ao produto porque não entendiam como ele funcionava. Eles pensavam que o programa era uma comunidade aberta para

todos os candidatos e não viam valor em uma estratégia sem foco. Contudo, esses clientes reconheciam que um programa de indicações seria uma ótima solução, desde que fosse simples, visto que já estavam criando programas desse tipo por conta própria. E foi aí que uma oportunidade se revelou.

Aprofundando-se um pouco mais no problema, o time de Marcus começou a analisar como os clientes eram introduzidos ao produto, e então perceberam que o processo de *onboarding* era complicado. Apenas 25% das pessoas conseguiam completá-lo com sucesso. Além disso, os fluxos nunca conectavam o contexto de uso de um produto a outro, o que dificultava sua descoberta e adoção por outras funcionalidades. Ao estudar os fluxos dentro do produto e as funcionalidades que poderiam alavancar as vendas de *upgrade*, a equipe de Marcus desenvolveu algumas soluções para resolver o problema e aumentar as chances de expansão de receita.

No caso da equipe de Ashley, como eles não tinham uma implementação robusta de dados, precisavam extrair manualmente todos os dados das bases, o que consumia muito tempo da equipe. Você pode evitar esse cenário implementando sua base de dados com antecedência. O papel desempenhado por Product Operations pode assegurar que a equipe tenha os instrumentos certos e os dados necessários sempre à mão para tomar decisões. Depois de feitas as decisões, as equipes devem acompanhar os resultados e fazer ajustes conforme necessário.

CAPÍTULO 6
Visualizando os dados

Agora que você viu como dados e *insights* podem beneficiar a sua empresa, sua próxima pergunta provavelmente será: *"Por onde devo começar?"* Depois de identificarmos as perguntas necessárias e visualizarmos o resultado final esperado, o próximo passo é descobrir quais métricas podem nos fornecer essas respostas e de onde extrair esses dados.

Há alguns detalhes essenciais que precisamos organizar para garantir que possamos acessar os dados e visualizá-los; somente então poderemos trabalhar na automatização dos *dashboards* e no *input* dos dados. Por isso, precisamos começar com a instrumentação, porque, sem o acesso aos dados, não será possível visualizá-los.

6.1 Instrumentação de métricas de produto

O primeiro passo é analisar o estado atual dos dados de engajamento do seu produto, avaliando os seguintes pontos:

- Os dados de engajamento estão sendo coletados?
- Qual/quais ferramenta(s) estamos utilizando?
- Quando as tags de eventos foram implementadas?
- Quais métricas podemos visualizar?
- Podemos medir o engajamento de todos os nossos produtos ou funcionalidades?
- Como seria o processo ideal para a captura dos dados?

Caso você ainda não tenha uma ferramenta para medir a experiência do produto (como Amplitude, Pendo etc.), será necessário falar com a liderança de engenharia para entender o que deve ser feito para implementar uma. Assim que souber o nível de esforço, converta isso em *sprints* e custos para calcular o investimento necessário. Se o esforço da equipe de engenharia para melhorar as métricas de produto for elevado (por exemplo, mais de três meses de trabalho), é hora de criar uma proposta a ser apresentada ao CEO. Nessa apresentação, mostre como uma equipe de produto orientada por dados pode trazer benefícios. Se você tiver exemplos de decisões tomadas sem ou com dados imprecisos, melhor ainda!

Suponha que você tenha apresentado sua proposta e o CEO esteja empolgado para avançar. Ou, alternativamente, que vocês já tenham as ferramentas e estejam prontos para torná-las mais eficientes. Aí vem a pergunta: "Quais são as métricas de engajamento mais importantes para medir?" A resposta é: "depende". Mas não se preocupe, vamos facilitar para você. Existe um conjunto de métricas principais que geralmente são relevantes na maioria dos produtos SaaS e até em produtos voltados para o consumidor (D2C). Aqui estão algumas delas:

- Aderência do produto: usuários ativos diariamente/semanalmente/mensalmente;
- Frequência (e.g.: número de logins por cliente);
- Taxas de adoção de funcionalidades;
- Taxas de retenção de funcionalidades;
- Dados de uso do produto:
    - Em relação à profundidade (*depth*), por exemplo, o uso das funcionalidades ao longo do tempo, funis etc.
    - Em relação ao seu alcance (*breadth*), por exemplo, o número de usuários ativos.

Uma vez que o seu time provavelmente é o dono dos dados de engajamento, seu trabalho é garantir que todos na organização estejam sempre a par do que está sendo medido, por que isso é importante e como essas informações podem ser utilizadas.

6.2 Entendendo a alocação de recursos de P&D

É nesse momento que o monitoramento de dados pode trazer resultados significativos. Digamos que sua equipe executiva decida que o foco será no Produto 1 durante o ano. Esse direcionamento chega à liderança de produto e às equipes de desenvolvimento. O *roadmap* é traçado em função disso, e as equipes sabem o que priorizar nas sprints. Agora, temos que garantir que os investimentos estejam valendo a pena. Para isso, precisamos de transparência na alocação dos recursos de engenharia.

Na Pipeline 3K, Sunita estava preocupada com o investimento em P&D. Ela conversou com Ashley e o CTO, Lars, para discutir suas preocupações. *"Nos últimos dois anos, os custos de P&D têm aumentado, mas ainda estamos vendo uma queda considerável no nosso crescimento. Nossos clientes estão reclamando de que não percebem nenhuma melhoria relevante nos produtos. Se não conseguirmos gerar valor para eles, terei que reduzir os custos de P&D para que possamos concentrar nossos esforços em outras áreas."*

Ashley achou que essa era uma tarefa perfeita para Rose, que então se reuniu com Lars para verificar se ele tinha algum método para acompanhar o que os engenheiros estavam fazendo por projeto ou tema. Ela sugeriu monitorar de perto o tempo de cada engenheiro. Lars se opôs totalmente. *"Isso vai acabar com a moral da equipe"*, ele argumentou. *"Eles vão sentir que estão sendo vigiados pelo Big Brother e microgerenciados. Vou acabar vendo minha equipe toda indo embora."*

Rose e Lars começaram a considerar outras maneiras de obter as informações que precisavam e chegaram a um meio-termo. Lars sugeriu que os líderes de engenharia alocados em cada uma das quatro equipes de produto da empresa enviassem um relatório semanal das horas dedicadas por tema. Ele não estava satisfeito com a solução, mas sabia que Sunita estava firme na ideia de que

eles precisavam entender melhor o que estava sendo feito — e avaliar se isso ajudaria a explicar a queda no crescimento. Lars também estava preocupado com possíveis cortes de pessoal que Sunita poderia fazer.

Rose criou várias categorias nas quais os líderes de tecnologia podiam manualmente atribuir as horas semanais de suas equipes:

- Trabalho estratégico — trabalho diretamente relacionado às iniciativas de produto;
- Débito técnico e melhorias na plataforma;
- Atividades de rotina relativas ao negócio (*Business as Usual*, BAU) e atividades focadas na manutenção da infraestrutura (*Keeping the Lights On*, KLO);
- Bugs — tempo dedicado à correção de erros.

Depois do primeiro mês de medição, a alocação dos tempos de engenharia ficou assim:

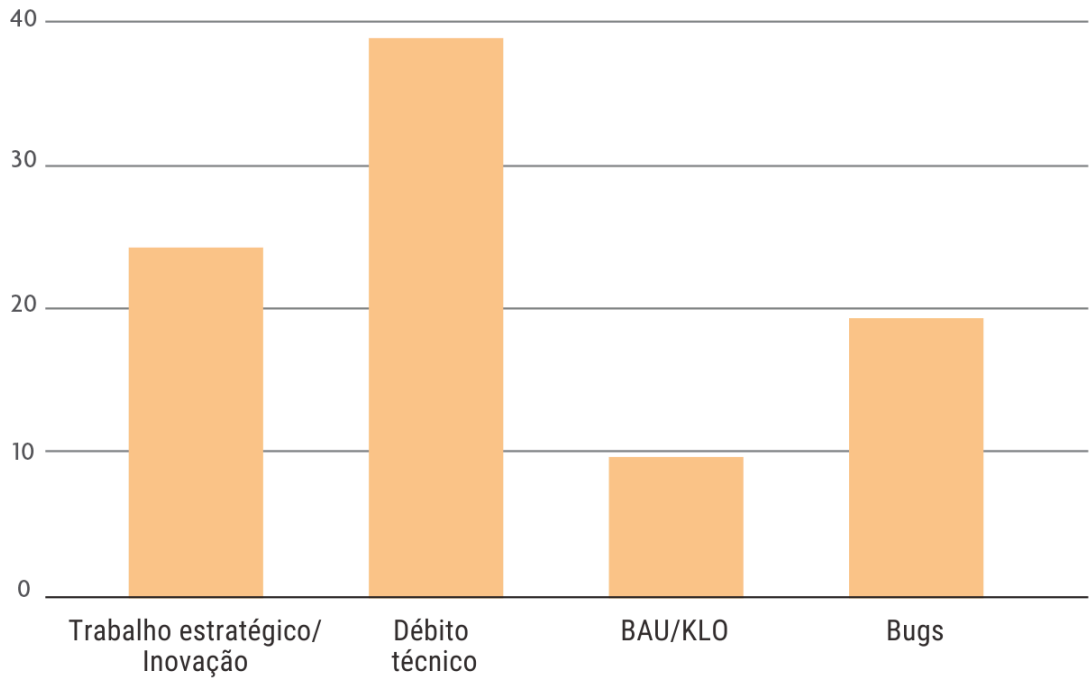


Figura 6.1: Alocação do tempo de engenharia por temas na Pipeline 3K

À primeira vista, os 25% destinados ao “trabalho estratégico” pareciam baixos, mas o que estava acontecendo com “débitos técnicos”? Os gerentes de produto sabiam que a equipe de engenharia estava fazendo algumas melhorias para acelerar a plataforma, mas 40% de alocação para isso, em comparação aos 25% em “trabalho estratégico”, 10% em ”BAU/KLO” e 20% em “bugs”?

Lars então se aprofundou nesses dados junto com sua equipe e compartilhou suas descobertas com Rose e Ashley. *"Os engenheiros estão alocando erroneamente uma grande quantidade de trabalho. Isso ocorre porque os 'bugs' mais graves estão sendo classificados como ‘débito técnico’, uma vez que temem que, se reportassem um número elevado de 'bugs', isso poderia dar a impressão de que estavam entregando um trabalho de baixa qualidade."*

Essa descoberta levou a conversas francas com a equipe executiva. Sunita admitiu que havia pressão do conselho para demonstrar melhorias em funcionalidades em um ritmo acelerado, o que resultava em lançamentos apressados e malfeitos. Como consequência, a satisfação dos clientes diminuía, levando ao cancelamento de assinaturas. Sunita concordou em dedicar um trimestre inteiro à correção de bugs e à estabilidade do sistema, permitindo que, no trimestre seguinte, o trabalho estratégico fosse conduzido de maneira mais sólida.

Após dois trimestres, a alocação de P&D evidenciou os benefícios desse período dedicado à correção de bugs e de um acompanhamento mais preciso da alocação de tempo do time de engenharia:

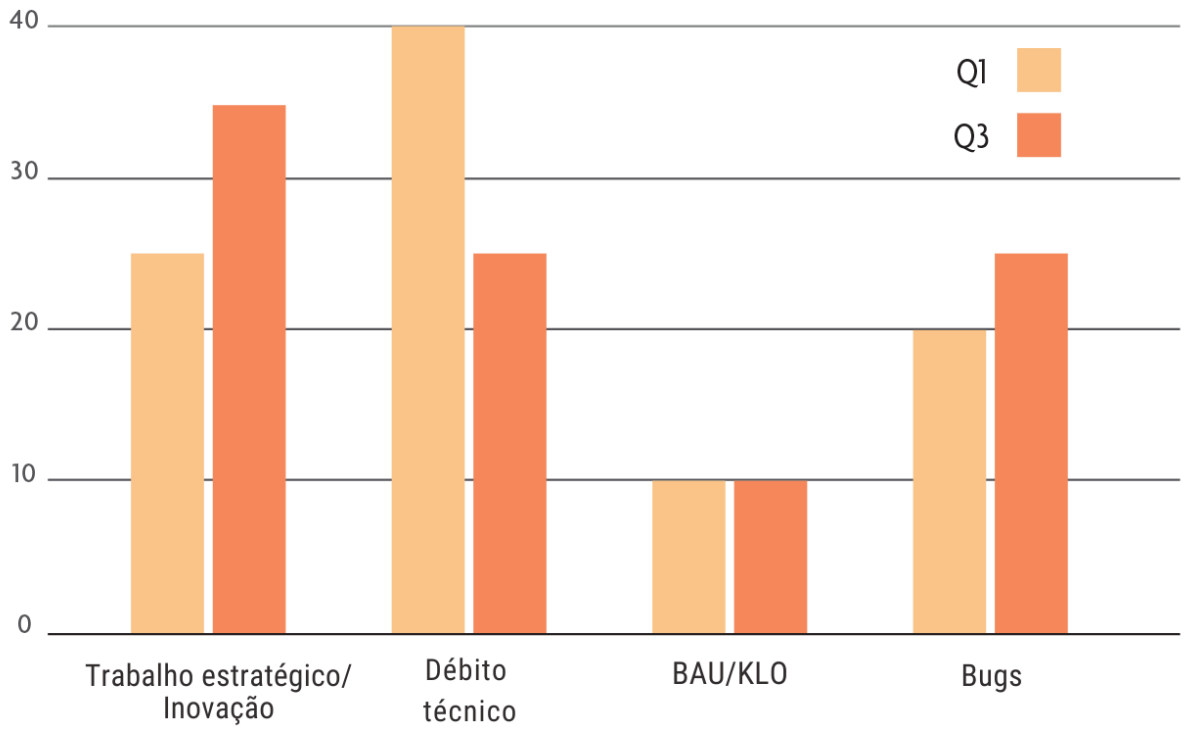


Figura 6.2: Alocação do tempo de engenharia por temas na Pipeline 3K após dois trimestres

É importante combinar as métricas de alocação com as de produto para garantir que você está direcionando os investimentos nos lugares certos. Trabalhe com a liderança de engenharia para desenvolver um jeito de mensurar e acompanhar a alocação. Não é necessário que seja algo preciso sobre o tempo de cada engenheiro, mas é essencial ter uma noção do percentual de tempo que cada pessoa está dedicando a cada categoria de trabalho.

6.3 O Baseline Manual

Vamos assumir que você conseguiu aquecer as engrenagens da estrutura de dados multifuncionais que discutimos anteriormente. Parabéns! Agora que você organizou os dados necessários para implementar e monitorar sua estratégia. É hora de consolidá-los em uma visão holística. Para isso, precisaremos focar em dois conjuntos

distintos de visualizações: um para orientar a estratégia e outro para acompanhá-la.

Como comentamos anteriormente nesta seção, um fluxo consistente de bons dados pode não estar prontamente disponível. Portanto, precisamos realizar um trabalho manual para chegar a uma primeira versão que permita aos líderes e equipes tomarem decisões. Nós chamamos esse trabalho de — adivinhe — *baseline manual*.

O *baseline* manual tem como objetivo garantir um consenso sobre os relatórios e *dashboards* que você utilizará para orientar e monitorar sua estratégia de forma consistente. Depois de chegar a esse acordo, podemos, então, implementar esse trabalho de forma automatizada.

Para iniciar a construção do seu *baseline* manual, é importante revisar as perguntas que ajudam a definir e acompanhar cada nível da sua estratégia. Em seguida, trabalhe com as pessoas adequadas para entender a melhor forma de visualizar os dados. Após isso, crie rascunhos dos gráficos e relatórios que melhor representem essas informações. Quando todos estiverem de acordo, você fará a extração manual dos dados de cada sistema e montará as visualizações com os dados reais. Aqui está um exemplo de onde encontrar alguns dados que são comumente utilizados:

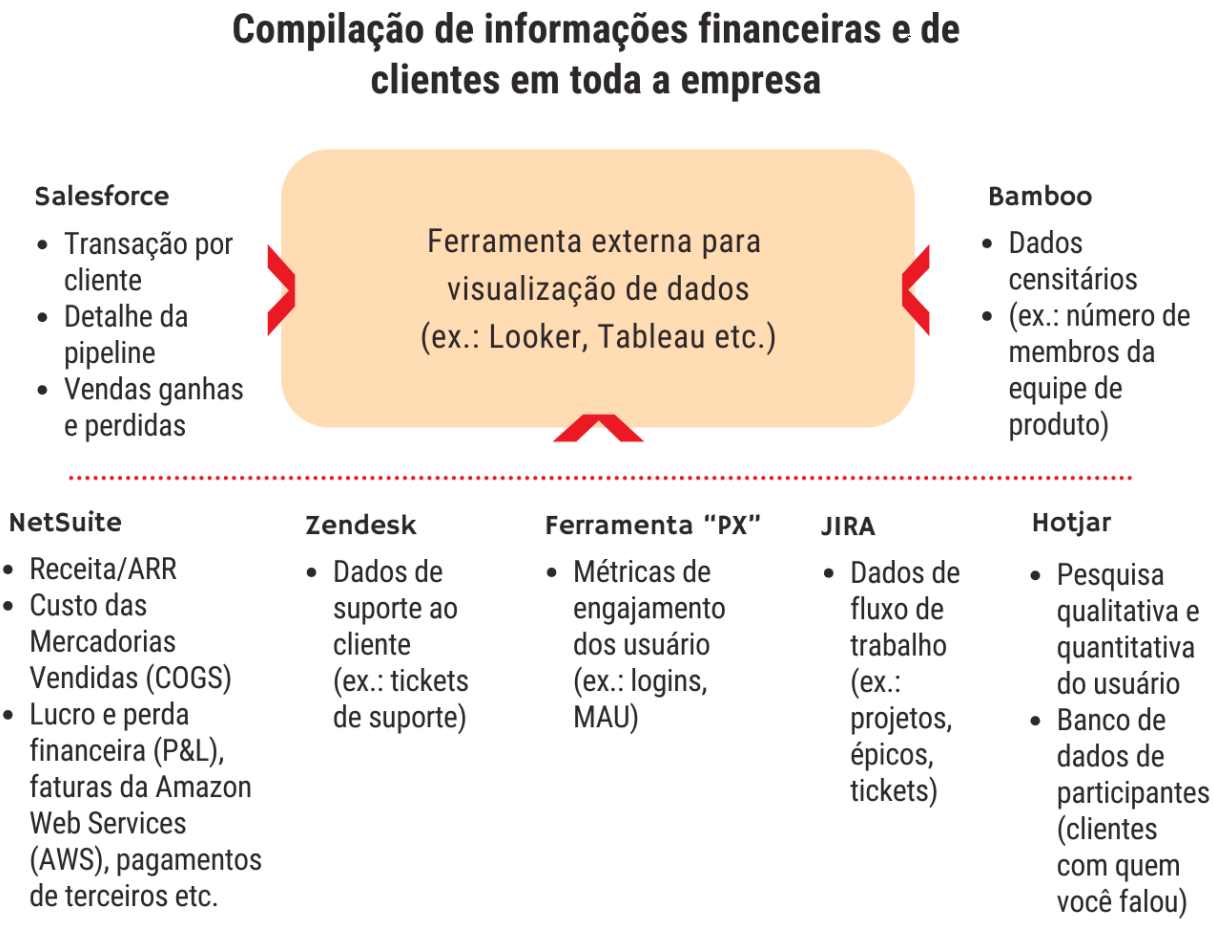


Figura 6.3: Exemplo de compilação de informações financeiras e de clientes

Chegar ao seu primeiro *baseline* manual pode levar mais tempo do que o esperado, assim como aconteceu com Ashley, que passou cinco semanas se preparando para a reunião de conselho. Ter paciência é essencial nesse processo. Pode ser necessário que você passe por dois ou três ciclos de dados comparativos mês a mês (MoM) para garantir que está medindo os indicadores corretos e que consegue acessar os dados de forma manual. Esse período também pode ser útil para demonstrar, de maneira tangível, aos seus pares que estão colaborando com o fornecimento de dados como você os está utilizando.

6.4 O que visualizar

Para ajudar gerentes de produto e executivos a se manterem informados sobre sua tomada de decisões, Product Operations consolida métricas de produto e de negócio em *dashboards* eficazes que orientam a estratégia e fornecem transparência sobre o progresso. Cada nível da organização precisa de um *dashboard* específico, ajustado ao nível de estratégia e acesso aos dados. Normalmente, criamos pelo menos dois *dashboards* para públicos distintos:

- *Dashboard* da equipe de produto;
- *Dashboard* executivo.

Dashboard da equipe de produto

O *dashboard* da equipe de produto serve para que gerentes de produto e suas lideranças monitorem como os KPIs de cada uma das opções priorizadas estão evoluindo em relação ao objetivo geral definido nas iniciativas de produto. O objetivo desse *dashboard* é manter a equipe alinhada quanto às prioridades e garantir que estas estejam de acordo com as iniciativas. Informações que você deve mostrar nesse *dashboard*:

- Métricas do produto: uso por *persona*, taxas de conversão, métricas das jornadas do produto;
- Status do *roadmap* e métricas projetadas para cada item que está prestes a ser lançado;
- Quem é o responsável por cada um desses itens no *roadmap*.

Esse *dashboard* é destinado à exibição de KPIs e métricas de produto; por isso, você deve evitar métricas ligadas ao desenvolvimento das entregas, como a velocidade (*velocity*). Estas devem ser acompanhadas durante o planejamento das *sprints*.

Veja o que a Rose criou para o *dashboard* do time de Product Operations da Pipeline 3K:

- O status do *roadmap* em nível de *features*;
- Utilização/adoção por *persona*, categorizada por funcionalidade;
- Progresso em relação aos KPIs e metas no nível de **opções**;
- Progresso em relação aos objetivos de faturamento, por produto.

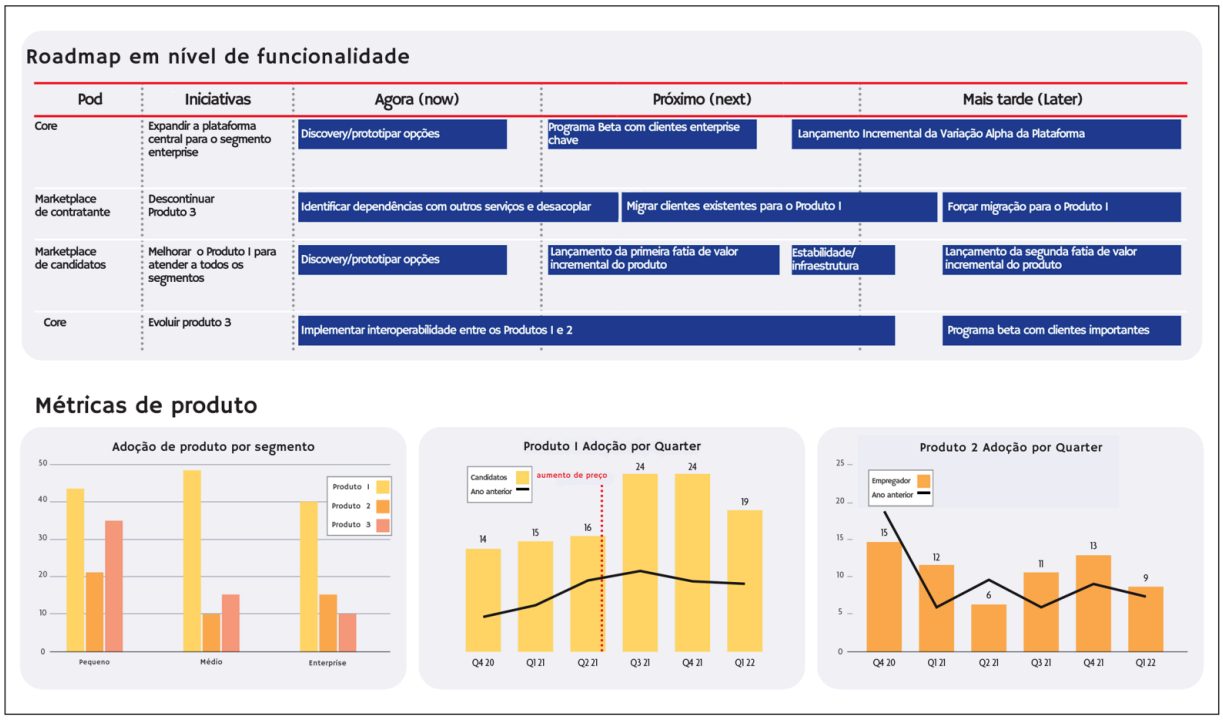


Figura 6.4: Dashboard de estratégia dos times na Pipeline 3K

Dashboard estratégico para executivos e conselho

Já aconteceu de algum executivo vasculhar seu Jira tentando achar informações? Embora pareça que eles queiram esse nível de detalhe, geralmente não é o caso. A maioria dos executivos acaba recorrendo a essas ferramentas porque é o único lugar que eles conhecem para acompanhar o trabalho em andamento. Mas o que eles realmente

querem é uma visão em nível de portfólio sobre o desempenho do produto e do negócio. O conselho busca o mesmo, mas também estará interessado nos principais fatores de sucesso do negócio e em como a estratégia está progredindo. Essas informações não costumam vir na configuração padrão do Jira, então precisamos de um painel estratégico para executivos/conselho para suprir essa necessidade.

O principal objetivo deste *dashboard* é fornecer ao público informações suficientes para garantir total confiança no que estamos fazendo. Ele deve ser de alto nível, fácil de entender à primeira vista, e mostrar quais são as métricas. Você quer dar ao conselho total confiança de que você e sua equipe estão focados em entregar valor ao cliente e alcançar resultados de negócios tangíveis.

Esse *dashboard* deve incluir:

- Status do *roadmap* destacando iniciativas, conectadas em nível de intenções estratégicas;
- ARR dividida por segmentação de clientes e produto;
- Análise da receita entre períodos por iniciativa e produto — também conhecida como modelo de decomposição de receita;
- Reservas, por produto;
- Dívida de vendas/ Débitos técnicos/ Visão de custos.
- Alocações, por portfólio.

Aqui está um exemplo do *dashboard* executivo que Rose construiu para a Pipeline 3K:

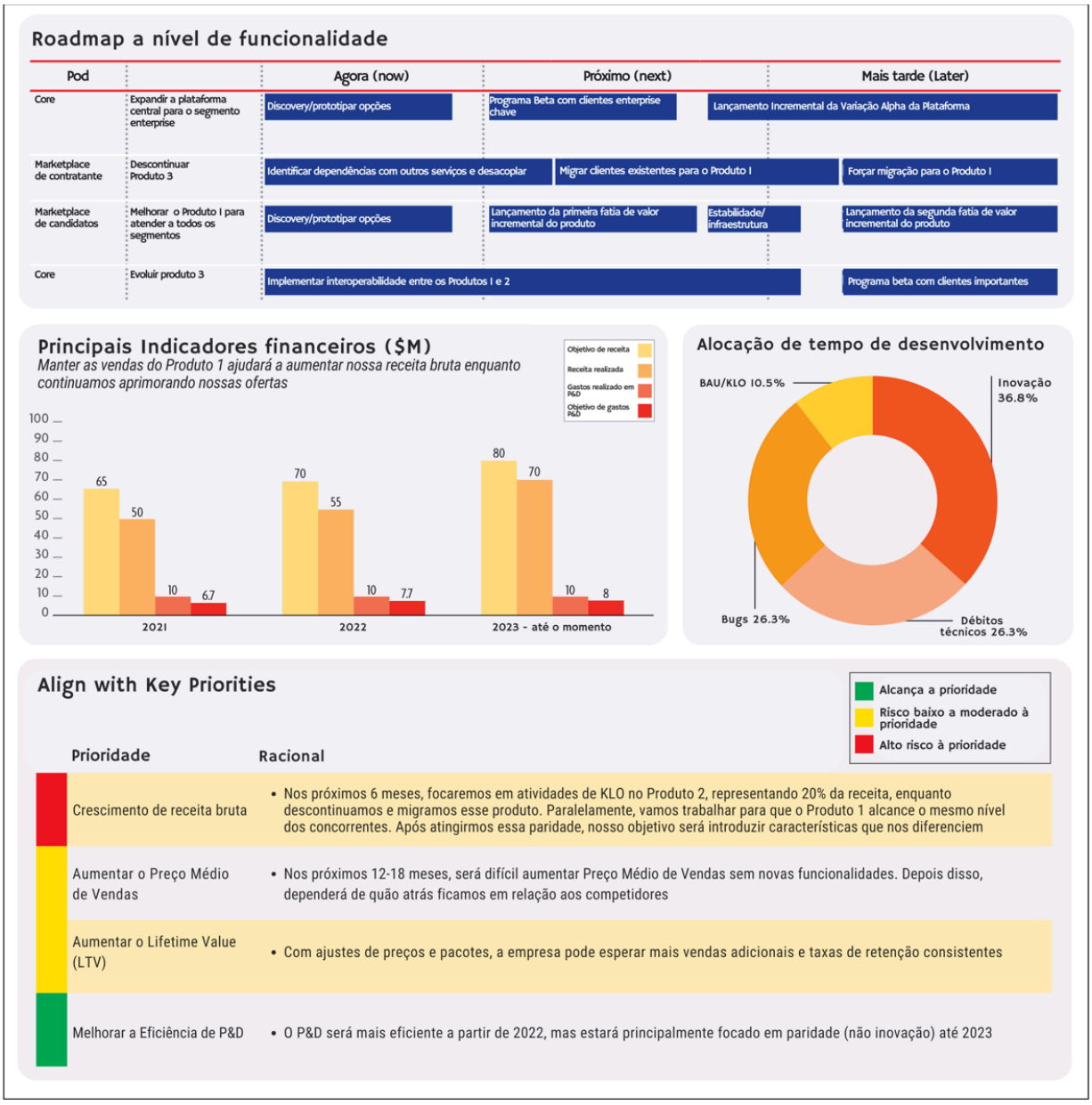


Figura 6.5: Dashboard da estratégia do executivo na Pipeline 3K

Boas práticas para dashboards

Se você é novo(a) na coleta de dados e na geração de *dashboards*, certifique-se de seguir estas melhores práticas para otimizar seus *dashboards* e garantir sua precisão.

Sempre que possível, utilize os nomes das pessoas nos *dashboards*, com o objetivo de gerar mais comprometimento e também para que se sintam empoderados.

Certifique-se de que cada membro da equipe tenha seu trabalho visível no *dashboard* — ninguém deve sentir que seu trabalho não é importante!

Mantenha os períodos de tempo coerentes com a cadência das reuniões. Por exemplo, se seus dados fornecerem apenas uma comparação ano a ano, eles podem não ser adequados para reuniões mensais de acompanhamento.

6.5 Automatizando dados e insights

Quando você criar o seu primeiro *baseline* manual, vai perceber o quão demorado é o processo. Para tomar decisões de estratégia mais rápido, é necessário algo mais veloz. É aí que entra a automação. Ela toma como base a versão final do seu *baseline* manual, mas garante que você consiga tomar decisões rápidas e repetidas vezes. O esforço investido nisso compensará com o tempo, já que toda a equipe poderá acessar rapidamente as respostas de que precisam e justificar o que estão fazendo.

Stephanie Leue, CPO da Doodle, uma empresa SaaS de agendamento de reuniões com mais de 32 milhões de usuários, viu de perto o que a automação de dados e *insights* fez por ela e sua equipe. *"A equipe de dados da Doodle é incrível. Eles são muito ambiciosos e têm uma estratégia clara. Assim que a infraestrutura tecnológica foi configurada corretamente e todos os dados estavam acessíveis em um 'data warehouse' conectado a uma boa ferramenta, eles treinaram todos para usar usá-la da maneira certa. Depois disso, o trabalho da equipe ficou mais fácil, possibilitando*

que se concentrassem em análises mais profundas. E fizeram isso… tudo em um ano."

Leue explicou como a equipe de dados centraliza todas as informações no Power BI ou PopSQL, softwares de visualização de dados, tornando-as acessíveis para toda a equipe. Cada gerente de produto pode extrair o que precisa dessas ferramentas para realizar suas análises ou acompanhar o progresso. Leue se reúne semanalmente com a equipe de dados para priorizar novos pedidos relacionados à captura de dados. O que realmente diferencia esse trabalho é que o time da Doodle consegue conectar suas decisões diretamente ao impacto na receita.

"Somos uma empresa SaaS, e cada empresa SaaS tem um ciclo de crescimento. Nós também temos.", enfatizou Leue. *"Nosso ciclo está obviamente conectado à receita, e podemos acompanhá-lo todo. Assim, sempre consigo ver coisas como: 'Se eu aumentar o número de reuniões, como isso afeta o ciclo de crescimento? Como isso afeta a receita?' Os dados financeiros e os dados de produto estão intimamente conectados. Conseguimos ver o impacto financeiro das coisas que estamos construindo, o que facilita identificar imediatamente o valor do trabalho das equipes e o impacto das entregas no nosso faturamento."*

Ao automatizar os dados e *insights* de negócio, é importante capturar e usar as suposições, pontos de vista e metadados gerados pelo *baseline* manual para refinar a versão final. Cada *dashboard* pode ser ajustado às necessidades dos executivos, vice-presidentes/diretores ou gerentes de produto, mas todos devem extrair as informações vindas de uma única fonte da verdade. Com o tempo, as melhorias podem ser feitas por meio de iterações e ajustes à estratégia com base no contexto da empresa e do mercado.

Figura 6.6: O valor da automação

De maneira geral, o processo de transição de um *baseline* manual para *insights* e dados automatizados funciona assim:

1. Selecione uma ferramenta de *business intelligence* (como Looker, Tableau ou Metabase) para agregar automaticamente

dados vindos de diferentes áreas da empresa.
2. Defina regras para classificar os dados de alocação de custo e monitoramento de tarefas estratégicas, baseado nos aprendizados gerados pelo *baseline* manual. Assegure que os dados estão sendo capturados corretamente nos seus sistemas de origem.
3. Considere que você estará fazendo *discovery* e implementando melhorias por pelo menos quatro a seis meses enquanto aperfeiçoa os *dashboards*. Uma vez que eles estejam no formato ideal para sua equipe e *stakeholders*, será necessário revisá-los a cada trimestre, aproximadamente, para garantir que você esteja medindo os pontos de dados mais impactantes (leia: *acionáveis*).
4. Tenha em mente que será necessário obter diferentes recortes dos mesmos dados. Você pode começar com um *dashboard* para a equipe de produto e, depois, criar um para a equipe executiva, vendas, marketing, finanças e outras. Product Operations pode entrar em ação e se tornar a cola multifuncional que conecta todos.

Quando toda a equipe tiver dados em tempo real em mãos, eles serão capazes de responder rapidamente ao *feedback* dos clientes e às exigências do mercado — esse é o propósito dos dados e *insights*.

Estudo de caso: Capitalização na athenahealth

Alguns anos atrás, a athenahealth, uma fornecedora de software e serviços para grupos médicos e sistemas de saúde em todo o país, enfrentava um processo bastante trabalhoso para calcular os números relacionados à capitalização do negócio[1]. Você pode ter ouvido falar sobre despesas operacionais (OPEX) e despesas de capital (CAPEX) em uma aula de finanças na faculdade, ou talvez tenha escutado esses termos de algum executivo em sua empresa. Esses dois métodos de contabilizar gastos são fundamentais para que os negócios registrem seus custos. Mas você pode se perguntar por que, especificamente, as empresas de software querem capitalizar sua operação? E qual a sua relação com o contexto de Product Operations?

Vamos supor que uma organização esteja criando algo de valor — como um software — que será usado por um longo período de tempo. Em vez de reconhecer a despesa de desenvolvimento desse software enquanto ele está sendo construído, os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) demandam que as despesas de construção sejam adiadas até a conclusão do processo. Então, custo total de desenvolvimento do software é representado como um ativo de software capitalizado no balanço patrimonial da empresa, e o valor do ativo é depreciado (ou contabilizado como despesa) ao longo de sua vida útil. A depreciação começa quando o software se torna disponível para o usuário final.

No exemplo que apresentaremos com o caso da athenahealth, as despesas com o desenvolvimento do software foram amortizadas ao longo de quatro anos. Isso impacta diretamente o EBITDA, e, por consequência, influencia o valor da empresa. Para a athenahealth, comunicar o valor de seus investimentos em P&D foi um desafio em dois momentos distintos ao longo de um período de três anos: o primeiro ocorreu quando a empresa foi privatizada em 2019 e o

segundo, quando foi vendida a outro grupo de *private equity* em 2022.

Desafio: Um processo demorado e tedioso para gerar relatórios de capitalização de software

Tim Davenport, head de Product Operations na athenahealth, foi instruído pela liderança a reduzir o trabalho administrativo da equipe de P&D, ao mesmo tempo em que gerava mais valor para o negócio. Ao conversar com os líderes de P&D da empresa, uma das maiores preocupações identificadas era o processo manual de geração dos relatórios de capitalização de software.

No contexto de uma empresa de software, os custos capitalizados geralmente incluem o pagamento do time de engenharia, testes de software e outros custos que são registrados no balanço patrimonial da empresa, em vez de serem contabilizados como despesas imediatas. Ter um processo claro para relatar a capitalização de software é uma exigência do GAAP. Como diferentes tipos de trabalho de desenvolvimento são tratados de forma distinta no GAAP, a equipe financeira da athenahealth precisava de dados detalhados da equipe de P&D para registrar corretamente o trabalho de desenvolvimento. Entretanto, o processo de relatório da capitalização de software na athenahealth era complexo para todos os envolvidos. Ele era manual e realizado em uma planilha Excel.

Seis vezes por ano, a equipe financeira solicitava à liderança de produto que classificasse o trabalho das mais de 200 equipes de Scrum em diferentes categorias de P&D, com datas de início e término claras, para determinar se deveriam ser contabilizados como despesa ou capitalizados. O trabalho de desenvolvimento realizado para criar novas funcionalidades ou aprimorar as já existentes era capitalizado (e a despesa era reconhecida ao longo da vida útil do software), enquanto o trabalho realizado para corrigir *bugs* era registrado como despesa no momento em que ocorria. Na época, os dados eram coletados e armazenados em uma planilha, e reuniões eram agendadas para discutir as submissões. No total, a equipe

estimou que o processo manual consumia mais de 400 horas dos líderes de P&D anualmente, enquanto a equipe financeira precisava lidar com mais de 3.000 linhas e dez colunas de dados do Excel.

Além da sobrecarga administrativa, os líderes de P&D estavam desconfortáveis com o processo de contabilizar e distribuir o tempo dos recursos de suas equipes, que poderiam totalizar dez funcionários ou mais por líder. Muitas empresas resolveriam isso com planilhas de horas, mas para a athenahealth, isso comprometeria sua cultura de inovação no setor de saúde. Ainda assim, ficou claro que deveria haver uma maneira melhor de executar esse processo. Assim, a equipe de Product Operations buscou uma forma de melhorar a precisão dos relatórios de software capitalizado no P&D.

Solução: Padronizando o framework de planejamento e execução

Como parte da aquisição da athenahealth e da sua reestruturação em 2019, a empresa reorganizou o time de Product Operations para ajudar a P&D a acelerar o desenvolvimento de novas funcionalidades e melhorar a experiência de lançamento para os clientes. Inicialmente, a athenahealth criou a função de Product Operations com o objetivo de aprimorar as habilidades e dar escala ao trabalho dos Product Owners, mas, após três anos, o time atendia apenas a uma parte das equipes de produto e focava exclusivamente no suporte aos programas de teste alfa e beta que impactavam os clientes. Isso gerou várias falhas na gestão do portfólio de produtos, e o valor de Product operations começou a ser questionado. Entre as equipes de produto, Product Operations não tinha reconhecimento como um time confiável para liderar as melhores práticas e a padronização necessárias para resolver problemas de negócios, como os relatórios manuais de capitalização de software e a entrega de produtos de qualidade para os usuários finais no setor de saúde.

O time de Product Operations, liderado por Davenport, focou em investir em sistemas e ferramentas necessárias para escalar e acelerar a criação, teste e lançamento de novas funcionalidades de produto, permitindo também que a equipe automatizasse os processos de capitalização de software discutidos anteriormente. Em termos de tecnologia e processos, a ferramenta Jira, oferecida pela Atlassian, mostrou-se a melhor opção tanto para as equipes de produto, *stakeholders* do time de finanças e clientes externos.

O Jira já servia como a referência principal para organizar a execução das equipes Scrum. Uma dúvida frequente que surgia entre P&D e finanças era: *"Se essas informações estão no Jira, por que não podemos usar os dados do Jira em vez de duplicar esforços em uma planilha do Excel?"*

Embora isso fosse verdade, o Jira não era utilizado de forma consistente por todas as equipes Scrum, o que impedia a equipe de finanças de aproveitar os dados. A equipe de Product Operations identificou falhas na integridade dos dados, que não apenas dificultavam a capitalização de software, mas também evidenciavam os desafios da empresa na gestão do portfólio de P&D, incluindo a administração da velocidade no desenvolvimento de novas funcionalidades e a capacidade de entregá-las em escala para os clientes.

Após definir o problema, a equipe de Product Operations liderou a otimização das políticas de conformidade de dados do Jira, envolvendo os *stakeholders* de P&D, finanças e as equipes de suporte ao lançamento de *features*, implementando um novo processo de relatórios de capitalização e eliminando o antigo processo manual.

O foco inicial foi estabelecer uma hierarquia clara do ciclo de vida do desenvolvimento de produto, registrando os investimentos

relacionados à execução do *roadmap* e permitindo o uso coordenado do Jira[2] :

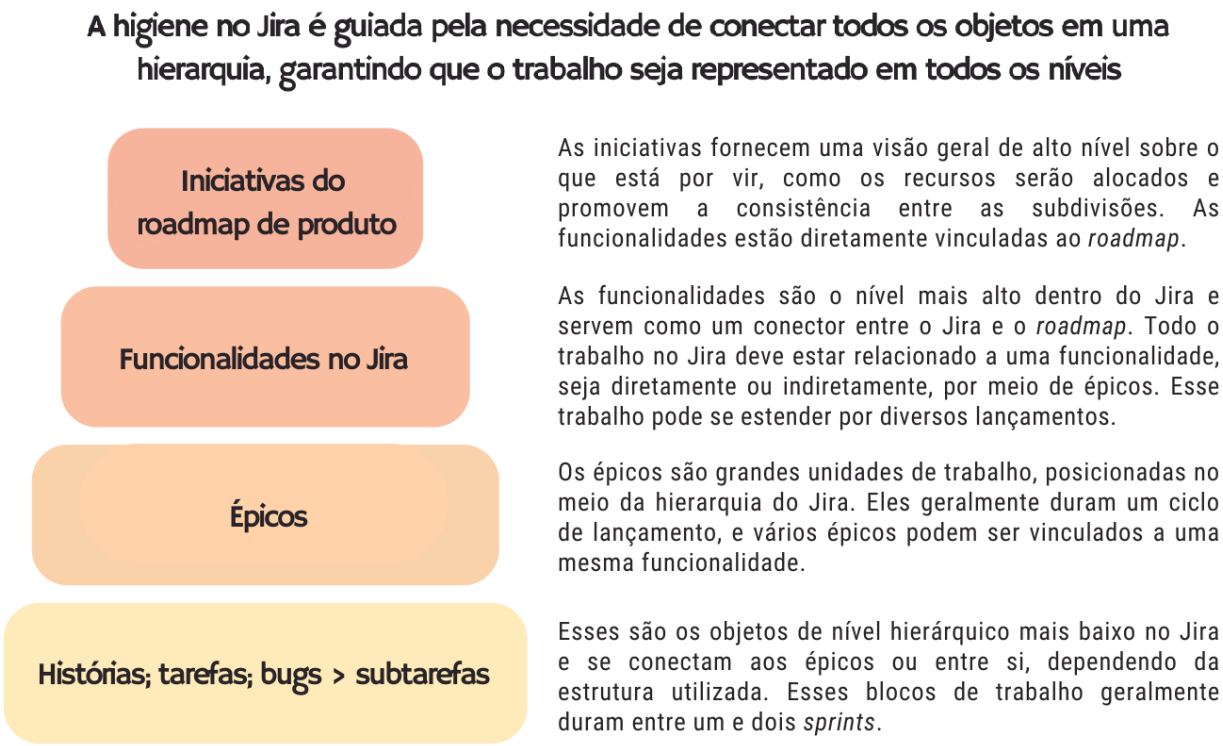


Figura 6.7: Higiene e hierarquia do Jira na empresa athenahealth (Créditos: athenahealth)

Uma vez que as decisões de planejamento estratégico fossem confirmadas no nível mais alto, as equipes de produto adicionariam no Jira as futuras iniciativas de *roadmap*, geralmente na forma de declaração do problema. A partir daí, as equipes Scrum utilizariam suas cerimônias de planejamento para dividir os problemas em funcionalidades, épicos e histórias que seriam implementadas pelos engenheiros.

O valor criado por um framework de planejamento e execução mais claro e padronizado inclui:

- Melhor planejamento e documentação das principais decisões estratégicas;
- Maior visibilidade da execução de P&D em relação ao planejado;
- Aperfeiçoamento na gestão de dependências entre equipes;

- Expansão e melhoria dos testes alfa/beta com os usuários finais da athenahealth;
- Base estabelecida para automação de relatórios de capitalização de software.

Em relação às ferramentas, a equipe realizou várias mudanças, como:

- Definiu o elemento *"feature"*, um objeto customizado no Jira, como o contêiner para o *roadmap* e lançamentos de melhorias em recursos existentes e também novas funcionalidades que necessitam de testes com usuários finais e apoio para a gestão de mudanças.
- Criaram também o elemento *"feature tipo 2"* para servir como um contêiner para lançamentos mais rápidos de trabalhos operacionais e contínuos, em nível épico, que não requer testes de usuários finais nem suporte à gestão de mudanças.
- Criaram um campo de categoria de produto que associa todas as funcionalidades do Jira a um dos grupos de despesas ou capitalização, conforme apresentados na figura a seguir — Nova funcionalidade, Fundação tecnológica, Correção reativa e Investimentos em desenvolvimento experimental.

Com a hierarquia do *roadmap* de desenvolvimento de produto atualizada e as configurações ajustadas no Jira, a equipe de Product Operations focou na educação e capacitação da equipe de P&D, fazendo com que todos aprendessem as melhores práticas e os princípios básicos orientados pelo GAAP em relação à capitalização de software. Davenport e sua equipe criaram o sistema de categorização e fizeram uma apresentação para revisar os conceitos demonstrados na figura a seguir:

Figura 6.8: Categorização dos tipos de trabalho na athenahealth (Créditos: athenahealth)

Após a introdução dos novos padrões e com uma equipe recém-treinada, o time de Product Operations ajudou a organização a conectar cerca de 35.000 histórias, 3.000 épicos e 800 funcionalidades[3] em todo o portfólio de produtos. Junto ao financeiro, realizaram um piloto de seis meses para validar se os relatórios de capitalização de software cumpriam as exigências de qualidade do auditor, antes de implementar o novo processo em larga escala.

Resultado: Centenas de horas economizadas e reconhecimento do valor de Product Operations

As equipes de P&D e finanças da athenahealth conseguiram reduzir mais de 400 horas de tempo gasto na criação dos relatórios de capitalização e aumentaram a precisão tanto no gerenciamento do portfólio quanto nos relatórios de capitalização.

"O maior ROI que observamos no projeto," diz Davenport, *"foi o fato de que Product Operations foi capaz de gerar valor adicional além do nosso objetivo inicial de eliminar as tarefas administrativas ligadas ao processo de relatórios de capitalização, feito seis vezes ao ano. Identificamos que a quantidade adequada de padronização no Jira pode trazer grandes benefícios. Agora, nossa equipe de Product Operations possui dados e um ritmo operacional que, com base nos frameworks, permite que nossa equipe opere em larga escala e facilite a tomada de decisões baseadas em dados em todos os níveis de liderança. Isso ajuda os líderes de P&D a manter um portfólio equilibrado e gerar melhores resultados para os clientes."*

Paul Brient, CPO da athenahealth, destacou o valor e a alavanca que a equipe de Product Operations oferece à equipe de produto como um todo: *"Em uma organização de desenvolvimento de software em grande escala, as responsabilidades administrativas, junto com o gerenciamento de processos alfa e beta cada vez maiores, podem começar a consumir grande parte do tempo da equipe de gerenciamento de produto. Product Operations assume essas tarefas a um custo muito menor (e com maior eficácia), permitindo que gerentes de produto dediquem a maior parte do seu tempo a definir roadmaps, liderar equipes Scrum e garantir que estamos construindo os melhores produtos possíveis. Neste exemplo, Product Operations ajudou a remover o fardo de uma tarefa importante, mas que não faz parte do caminho crítico para a criação de bons produtos. Existem vários outros exemplos de como Product Operations nos ajuda a operar de maneira mais ágil e manter a inovação, mesmo enquanto ultrapassamos os 2 bilhões de dólares em receita."*

Conclusão: Product Operations reduz custos indiretos e alinha P&D com o gerenciamento de portfólio

Product Operations pode oferecer valor de várias maneiras, garantindo que os investimentos estejam alinhados com as necessidades do negócio. No caso da athenahealth e suas equipes de Product Operations, eles se concentraram em diminuir a carga administrativa associada ao relatório de capitalização de software e alavancaram esse esforço para melhorar o alinhamento entre a execução de R&D e o gerenciamento de portfólio. No momento da publicação deste livro (outubro de 2023), três anos após a padronização, a athenahealth continua a colher benefícios adicionais para muito além do relatório de capitalização. O exemplo a seguir demonstra o cálculo dos custos de desenvolvimento capitalizados para uma equipe Scrum.

Exemplo

A equipe A, formada por 10 engenheiros, cada um com um salário de $10 mil por mês, trabalhou em quatro projetos em fevereiro, dos quais dois eram capitalizáveis. Como 50% do tempo foi dedicado à manutenção, quanto deve ser capitalizado em fevereiro?

Custo total mensal da Equipe A: $100.000

Número do projeto	Custo Alocado	Capitalizado	Valor Capitalizável	Percentual de Manutenção	Valor final Capitalizável
1	$25,000	Sim	$25,000	50%	$12,500
2	$25,000	Sim	$25,000	50%	$12,500
3	$25,000	Não	$0	50%	$0
4	$25,000	*Não	$0	50%	$0
					$25,000

Figura 6.9: Exemplo hipotético criado pela equipe de contabilidade da athenahealth em 2019, desenvolvido usando dados simulados para ilustrar como uma empresa pode realizar a capitalização de software (Créditos: athenahealth)

Começando com Dados e Insights

#1 FOQUE NAS MÉTRICAS QUE IMPORTAM

Com base nos resultados que você deseja alcançar, identifique de três a cinco métricas financeiras e de produto mais relevantes para que a sua empresa meça. Talvez você já faça isso, mas pode haver oportunidades para repensar o que está sendo medido e o que é mais acionável. Essas métricas podem incluir receita, adoção de produtos por segmento, retenção, custos de P&D ou custos de atividades.

#2 FAÇA PARCERIA COM O FINANCEIRO

A equipe de finanças detém os dados financeiros relevantes que podem informar as decisões de produto. Estabeleça uma cadência regular de reuniões com eles para aprofundar o entendimento sobre finanças. O objetivo é reduzir os silos de conhecimento e construir inputs comerciais que a equipe de produto possa utilizar para guiar o desenvolvimento de produtos e novas oportunidades. Use esse tempo com a equipe de finanças para fazer perguntas sobre o que os números significam.

Algumas lideranças de Product Operations com quem trabalhamos aproveitam o suporte das equipes financeiras para educar gerentes de produto sobre métricas de receita. Talvez você queira começar garantindo que todos tenham uma boa base em relação aos fundamentos mais relevantes. Por exemplo, muitos gerentes de produto ainda têm dificuldade em entender a diferença entre indicadores *leading* e *lagging* e como aplicá-los ao seu trabalho.

#3 ENTENDA AS ALOCAÇÕES DE P&D

Como parte da parceria com equipe financeira, trabalhe com eles para ver que tipo de visibilidade você pode obter sobre os gastos de P&D. Para garantir que suas apostas de produto estejam recebendo os recursos acordados, é fundamental que você entenda as alocações de engenharia. Talvez você consiga ter uma visão inicial por meio do rastreamento das atividades para gerar o relatório de capitalização, como feito pela athenahealth. O próximo passo lógico poderia ser o rastreamento manual de recursos, conforme discutido na seção *Entendendo a alocação de recursos de P&D*.

---

[1] As definições de capitalização e categorização de despesas são derivadas das diretrizes do GAAP. Capitalização significa registrar um custo como ativo, ao invés de como despesa. Esse método é utilizado quando o custo não será completamente utilizado no período corrente, mas sim ao longo de um período estendido.

[2] A contagem dos dados do Jira sobre histórias, épicos e funcionalidades vinculadas é extraída da suíte de relatórios Atlassian Jira da athenahealth, sendo gerenciada pelo time de Product Operations da empresa.

[3] A estimativa das horas totais de tempo administrativo dedicadas aos relatórios sobre capitalização de software se baseia em um estudo de tempo realizado pela athenahealth em 2019.

Parte III: Pilar 2 — Inteligência de Mercado e de Clientes

"Pesquisas não valem absolutamente nada se a equipe de produto não conseguir usar os resultados."

— HUGO FROES, Product Operations Lead, OLX Motors Europe, um marketplace de veículos

"Nós oferecemos treinamento sobre pesquisa para PMs com o intuito de democratizar o conhecimento. Eu quero que eles aumentem sua velocidade de aprendizado. Quero que eles tenham autonomia. Prefiro que eles aprendam para progredirem o mais rápido possível, mas também quero que respeitem o trabalho dos pesquisadores e saibam quando pedir ajuda."

— JEN CARDELLO, SVP, head de UX Research e Insights, Fidelity Investments, uma corporação multinacional de serviços financeiros

"Bem, nós não contamos com uma equipe muito robusta de pesquisa com clientes. Normalmente, simplesmente perguntamos à Saasify, um de nossos principais clientes, sobre o que eles acham quando lançamos algo novo. Eles sempre são super prestativos e nos dão feedback. Por isso, toda a equipe acaba recorrendo a eles frequentemente."

Jill estava falando em nome de seus colegas de liderança de produto uma vez que eles estavam reunidos com a Ashley para discutir o atual estado das pesquisas com clientes e de mercado. Ashley sabia que a equipe era inexperiente em relação a pesquisa com clientes, mas a pergunta agora era: quão inexperiente? Alguns *feedbacks* estavam sendo considerados no desenvolvimento do produto, mas de quem vinham?

"Então vocês têm se baseado principalmente no feedback de um dos nossos maiores clientes. Por que não buscam outros? Por que apenas a Saasify?", perguntou Ashley.

"Bem", disse Jill, *"nós temos tentado abordar outras empresas, mas recrutá-las consome muito tempo. Nossos gerentes de produto estavam gastando tanto tempo com tarefas administrativas, como apenas conseguir agendar as entrevistas, que nós não conseguiríamos fazer o restante do trabalho. Além disso, escutamos de alguns clientes que os abordávamos com muita frequência para pedir feedback."*

"Certo, entendi. E quanto aos testes com os usuários – realizamos testes alfa e beta? O que fizemos no nosso último lançamento, seis meses atrás?" perguntou Ashley.

"Minha equipe ficou responsável por lançar essas funcionalidades", respondeu Marcus. *"A solicitação veio do time de vendas. Durante dois anos, eles tentaram fechar contrato com essa grande empresa de análises que finalmente assinou o contrato, e vinham pressionando por essas funcionalidades em todos os trimestres desde o início das negociações. Essa foi a primeira oportunidade que tivemos para trabalhar nisso. Uma das minhas gerentes de produto liderou a fase de* discovery *e colaborou com o time de vendas para definir o que eles estavam procurando. Acredito que ela também tenha apresentado as ideias para a Saasify para receber o feedback deles. Mas, quando o time de vendas soube que estávamos*

começando a trabalhar nisso, começaram a nos pressionar para que isso fosse entregue a todos os novos clientes, e ficamos sobrecarregados com perguntas sobre o status do lançamento. Todos queriam o produto para ontem. Acabamos lançando às pressas sem incluir algumas das coisas que achávamos que deveriam estar lá."

"Ah", disse Ashley. *"Vocês conseguiram testar o protótipo e coletar feedback antes do lançamento?"*

"Nós até começamos!", disse Marcus. *"Queríamos testar mais, mas assim que a equipe de vendas viu o protótipo, pensaram que estava pronto e prometeram a vários clientes. A partir daí, começaram a reclamar diariamente porque achavam que já estava pronto, mas ainda faltavam meses para o lançamento. Tínhamos oito potenciais vendas 'enterprise' dependendo dessa funcionalidade, e tivemos que lançar de alguma forma para que eles pudessem fechar os contratos."*

Ashley foi tomada por uma sensação de *déjà vu*. A Pipeline 3K estava passando por problemas muito parecidos com os que ela enfrentou em sua empresa anterior. A confusão sobre as fases de entrega de produtos, a busca contínua por *feedback* de apenas um cliente — ela já tinha visto tudo isso antes e, felizmente, já havia resolvido esse problema anteriormente.

Ashley entrou em contato com Rebecca, sua antiga Head de Product Operations na Maximizely, para verificar se ela estaria interessada em conversar sobre se juntar à sua nova empresa. Embora Rose estivesse fazendo progresso ao estabelecer uma única fonte de verdade para as análises de produto e ao começar a criar *dashboards* de métricas da equipe, ainda havia uma necessidade significativa de direcionamento. Ashley precisava de apoio para se concentrar na estratégia. Ao perceber que o lado qualitativo das questões também estava, na melhor das hipóteses, em um estado

imaturo, ela soube que precisava de suporte o quanto antes. Ela ofereceu a Rebecca a oportunidade de se juntar à equipe e estruturar Product Operations. Rebecca ficou animada com a perspectiva de construir uma equipe do zero e aceitou. O plano de Ashley era que, nos primeiros 30 dias, Rebecca assumisse o controle dos insumos qualitativos para compreender melhor o terreno e orientar Rose, a analista de dados. Depois, Rebecca mapearia as opções potenciais com base na ordem de prioridade.

CAPÍTULO 7
O pilar de pesquisa

A essa altura, a maioria dos gerentes de produto já sabe que precisa conversar com os clientes. Estamos batendo nessa tecla há dez anos, e quase todo mundo já ouviu algo sobre isso. Principalmente porque lidar com a logística envolvida em *realmente* falar com clientes pode ser um pesadelo. As entrevistas são a parte fácil, mas todo o processo de agendá-las e de interpretar os resultados pode ser extremamente oneroso, dependendo de como sua organização está estruturada.

Em algumas organizações, as áreas de vendas e sucesso do cliente agem como guardiões, limitando o acesso dos clientes aos demais setores. Existe também o medo, por parte da gestão, de que as equipes de produto sobrecarreguem os clientes com constantes pedidos de *feedback* ou testes.

E o que acontece? Os gerentes de produto são impedidos de falar com os clientes, sendo forçados a recorrer a questionários ou outras formas menos eficazes de coleta de informações. E quanto ao recrutamento de participantes para as pesquisas? É um processo lento e que consome muito tempo.

Mesmo com todos esses problemas, não há justificativa para deixar de realizar pesquisa com clientes. Precisamos garantir que nossa estrutura esteja preparada para que gerentes de produto tenham

acesso aos *insights* necessários para tomar decisões estratégicas importantes.

E então o pilar de pesquisa de mercado e clientes de Product Operations entra em cena. Ele permite que *insights* externos e *feedback* cheguem à equipe de produto. Esses *insights* podem vir de muitos lugares — não se trata apenas de fazer entrevistas individuais com os usuários. Aqui estão algumas das fontes de onde podemos obter *feedback* dos nossos clientes, sem precisar fazer uma pesquisa formal:

- Dados de análises dos motivos de ganhos/perdas de vendas;
- Resenhas de clientes em sites;
- Chamados e e-mails de suporte;
- Pesquisas exploratórias e avaliativas com foco em usabilidade conduzidas por outras equipes;
- Revisão de pesquisas com clientes já existentes, caso contenham os *insights* que você está buscando.

Muitas vezes, nem percebemos quantos *insights* de clientes já temos à nossa disposição.

Além disso, contamos com pesquisas de mercado, que nos permitem compreender as tendências do setor, a concorrência e outros fatores que impactam nossas estratégias. Esses *insights* podem ajudar na análise do tamanho do mercado, avaliando se vale a pena seguir uma oportunidade e comparando-nos com a concorrência para verificar como estamos posicionados. É essencial ter acesso a essas informações para complementar nossas pesquisas externas.

Por onde começar ao implementar os protocolos de pesquisa? O ideal é identificar as maiores lacunas. Geralmente, sugerimos avaliar primeiro o fluxo de dados de *insights* dos clientes, para garantir que o *feedback* venha diretamente deles. Mas, se essa parte já estiver consolidada, você pode pular para a pesquisa de mercado.

Ashley sabia que era essencial que Rebecca começasse pelos *insights* de clientes. A equipe não conseguia realizar suas próprias

pesquisas e estava deixando passar os dados coletados pelo time de vendas, pois não estavam sendo compartilhados com os gerentes de produto. Era o momento de estabelecer uma abordagem mais sólida e estruturada para os *insights* qualitativos.

Capítulo 8
Insights sobre os clientes

Rebecca olhava para a equipe multifuncional que estava reunida para resolver o problema de "*insights* sobre clientes". Ela reuniu pessoas de experiência do usuário, vendas, suporte, *Go-to-Market* (GTM) e gestão de produtos para discutir de onde vinham os *feedbacks* atuais e como poderiam criar um sistema que permitisse a circulação eficiente dessas informações. Greg, o diretor de vendas, foi o primeiro a falar, fornecendo uma visão geral. A equipe de produto ficou impressionada com a quantidade de informações que o time de vendas já havia coletado sobre os clientes.

"Temos duas formas de conversar com os clientes, dependendo se ainda estão considerando comprar ou se já são clientes", começou Greg. *"Para os compradores em potencial, fazemos um primeiro contato frio para marcar uma reunião. Geralmente, buscamos perfis que combinem com nossas 'buyer-personas' no LinkedIn e mandamos uma mensagem por lá, a menos que encontremos o e-mail deles. Registramos todas as informações e dados demográficos no Salesforce, que também gerencia esses e-mails. Depois, quando conseguimos a ligação, fazemos anotações detalhadas sobre o que estão usando no momento, por que não está funcionando e o que esses produtos poderiam fazer melhor. No final da conversa, apresentamos a nossa solução e, se quiserem continuar, repetimos o processo até fecharem um contrato. Se a empresa decidir não fechar o negócio, também anotamos os motivos pelos quais escolheram outra solução, e tudo é armazenado no Salesforce."*

E então, Marcus, o Diretor de Produto, interveio: *"Quer dizer que você tem todas essas informações sobre por que as pessoas compram ou deixam de comprar nossos produtos? E tudo isso está no Salesforce? Eu nunca vi isso antes! Eu não tenho acesso ao Salesforce."*

"Ah, a gente não sabia que você precisava desse tipo de informação", disse Greg, *"mas podemos liberar o acesso ao Salesforce para você. Não é nada demais."*

"Boom!", exclamou Rebecca. *"Um problema a menos. Certo, eu preciso filtrar esses dados e organizá-los para que possamos inseri-los nos relatórios que Rose está preparando. Greg, você pode se sentar com a gente e nos mostrar como está organizando tudo isso atualmente? Talvez a gente precise mudar algumas tags no sistema para facilitar na hora de puxar os dados."*

"Claro, sem problema," respondeu Greg. *"Temos algumas pessoas do nosso lado que podem ajudar. E… já que estamos aqui, seria muito útil receber alguns roadmaps para discutirmos com nossos clientes. Tenho a impressão de que mandamos as solicitações ao time de produto, mas elas simplesmente desaparecem."*

"Com certeza! Estamos trabalhando nisso agora. Vou te incluir para nos ajudar a criar essa estrutura também", respondeu Rebecca. Greg sorriu. A colaboração em sua melhor forma.

Então, a discussão mudou de foco: dos motivos de ganhos e perdas de vendas e dos dados sobre clientes no Salesforce, para os *inputs* do time de suporte. Eles explicaram que tinham muitas informações no Zendesk que estavam mal categorizadas, mas que a equipe de suporte estava entusiasmada em descobrir como poderia melhorar isso. Em seguida, o time de pesquisa de usuário (*user research*) falou sobre como realizavam as pesquisas avaliativas e generativas que geralmente ocorriam quando a equipe de produto precisava de uma investigação mais profunda. Por fim, as peças do quebra-cabeça começaram a se encaixar, e Rebecca percebeu que possuíam muito mais dados em mãos do que imaginavam inicialmente.

Quando falamos do trabalho de Product Operations em relação a *insights* sobre clientes, estamos geralmente buscando otimizar três aspectos:

- Garantir que os dados internos já disponíveis em relação aos clientes, vindos de outras equipes, cheguem às pessoas de produto apropriadas;
- Facilitar o processo de agendamento e realização de pesquisas avaliativas e generativas com os clientes, sempre que necessário;
- Tornar acessível e reutilizável o resultado das pesquisas para todas as equipes.

A maneira como abordamos essas atividades pode variar e exigir diferentes especialidades dentro da equipe, mas todas compartilham o mesmo objetivo: proporcionar uma compreensão mais profunda sobre os nossos clientes para nossas equipes.

Mais do que simples entrevistas

Embora as entrevistas individuais com clientes continuem sendo consideradas o *crème-de-la-crème* da pesquisa de produto (*Product Research*), elas não são a única forma de obter *insights* qualitativos sobre os consumidores. Além disso, em certas situações, as empresas podem ser resistentes a iniciar um projeto ou iniciativa de produto que exija muitas pesquisas com usuários.

Enfrentamos essa situação com frequência em nossos trabalhos de consultoria na Produx Labs. Quando ajudávamos os clientes a criarem estratégias e *roadmaps*, era comum encontrarmos resistência do CEO quanto a realizar entrevistas com clientes. Comentários como "Já fizemos muita pesquisa" ou "Já temos dados de sobra" eram frequentes. Às vezes isso era verdade, mas nem sempre. Nossa abordagem nos permitia descobrir o que eles já sabiam e, a partir disso, cobrir lacunas. Quando mostrávamos quais lacunas estávamos preenchendo com entrevistas individuais, eles sempre aprovavam. Isso, de fato, acelerava o processo para chegarmos ao nosso resultado.

Também pode haver o desafio inverso: a necessidade de pesquisar tudo até o último detalhe antes de tomar uma decisão. Vimos

Product Operations facilitar esse processo com diretrizes simples sobre como as equipes devem realizar suas pesquisas, especificando até onde a pesquisa deve ir e estabelecendo consenso para que as decisões sejam tomadas nesse estágio. Nem sempre é necessário falar com centenas de pessoas. Frequentemente, o *feedback* começa a se repetir após a nona entrevista.

Em uma empresa de software como a de Ashley, normalmente há dezenas ou até centenas de pessoas conversando com clientes diariamente — equipe de vendas, gerentes de contas, suporte ao cliente, só para citar alguns. Nós, na equipe de produto, podemos usar esses *insights* e também ajudar a ampliar o que já sabemos sobre os clientes.

Muitas empresas iniciam sua jornada em Product Operations focando em otimizar a comunicação entre as equipes de vendas e de produto. Blake Samic, head de Product Operations na OpenAI e anteriormente na Uber e na Stripe, descreve Product Operations como *"a construção do tecido conectivo entre as equipes que desenvolvem sua tecnologia e as que interagem com seus usuários"*. Quando os executivos da Uber perceberam que o *feedback* de vendas e suporte nem sempre chegava ao time de produto, decidiram implementar uma estrutura de Product Operations com o objetivo de resolver esse problema.

Mas por onde começar essa jornada? A melhor maneira de descobrir o que você já tem é fazer uma pesquisa na empresa e identificar os momentos em que o time tem interação com os clientes.

Foi justamente por esse ponto que Rebecca começou. Conforme vimos anteriormente, para obter rapidamente uma visão completa do cliente, ela reuniu todas as equipes que tinham contato direto com eles para compreender os dados que estavam sendo coletados. Ter o contexto desses dados também é fundamental.

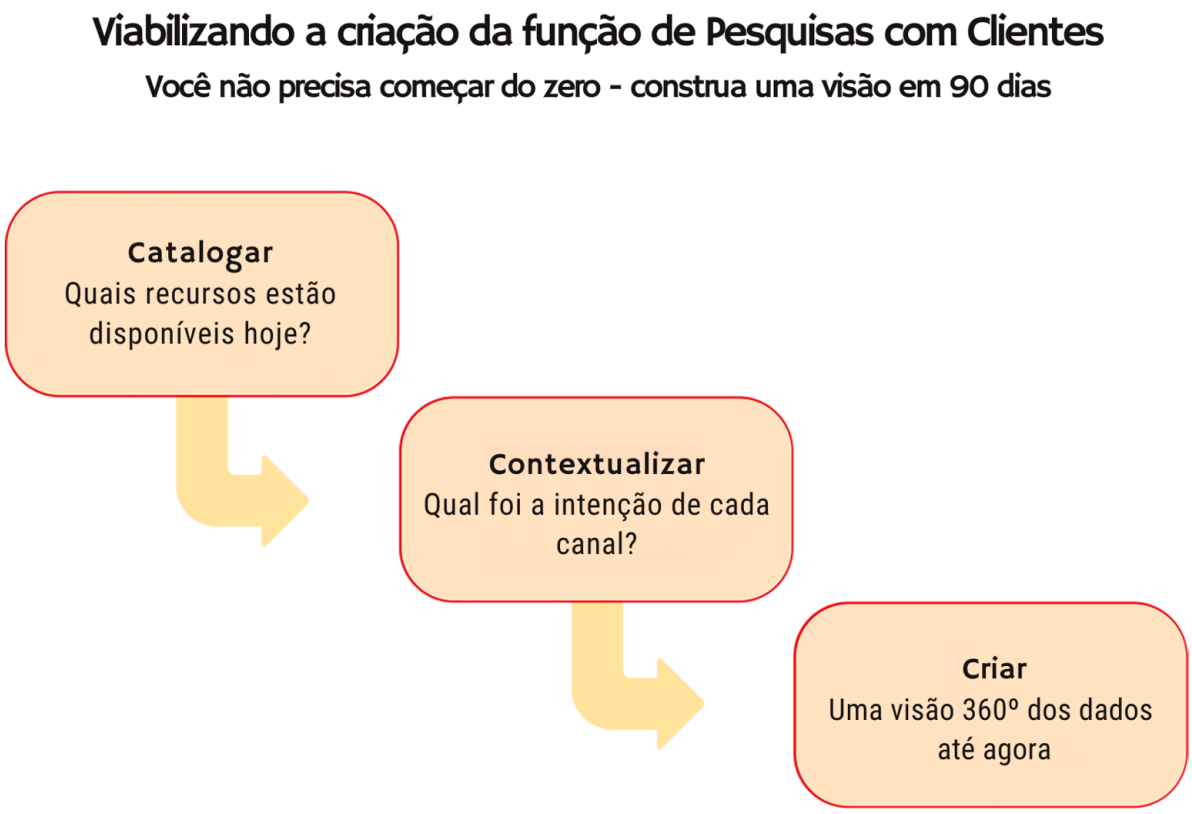


Figura 8.1: Viabilizando a criação da função de Pesquisas com Clientes

Comece pelas equipes e, em seguida, mapeie essas informações nos sistemas onde elas fazem seus registros. Crie uma tabela de recursos semelhante à que Rebecca começou:

Equipe	Tipo de dado coletado	Sistema	Frequência
Vendas	• Análise sobre as vendas ganhas e perdidas • Análise competitiva • Análise de lacunas de funcionalidades • Personas de vendas	Salesforce	Diário
Gerentes de contas	• *Upsell / Cross-sell* • Problemas de adoção • *Feedbacks* sobre o produto	Salesforce	Mensal
Suporte	• Bugs • Problemas de usabilidade • Soluções paliativas documentadas para superar problemas • Solicitações *Ad Hoc* de usuários	Zendesk	Diário
Gerentes de produto	• Atratividade do produto • Problemas/Validação de problemas • Pesquisa avaliativa • Validação de soluções	Anotações no Google Drive	Mensal
Pesquisa com usuários	• Pesquisa Generativa • Pesquisa Avaliativa • Personas • Problemas • Clientes autodeclarados interessados em compartilhar *feedback*	Anotações no Google Drive	Semanal

Uma vez que você tenha um esboço das informações, será necessário verificar a qualidade delas. As equipes de vendas e gestão de contas estão inserindo as informações de maneira útil para gerentes de produto? Se não, podemos trabalhar com eles para corrigir isso? Muitas vezes, essas equipes não sabem exatamente que tipo de informação o time de produto precisa para realizar o seu trabalho.

Estávamos realizando um *workshop* para um grupo de líderes de produto em uma grande empresa. Ao mencionarmos que as equipes de vendas talvez não soubessem exatamente quais informações o time de produto precisa, um dos participantes interrompeu com entusiasmo: *"Sim! Trabalhei em vendas por 20 anos. Fiz tantas anotações, mas não tinha ideia se elas eram realmente úteis. Agora que estou na área de produto, percebo que estava anotando informações erradas, embora achasse que estava ajudando. Eu teria mudado se alguém tivesse me avisado."* Por exemplo, as equipes de vendas frequentemente registram que os clientes optaram por um concorrente sem especificar o motivo — seja preço, funcionalidades ou outra opção mais adequada às necessidades deles. Garantir que cada venda, ganhada ou perdida, seja registrada com os respectivos motivos pode acelerar a análise e ajudar a priorizar os problemas que devem ser abordados primeiro.

Capítulo 9
Otimizando a pesquisa com usuários

Depois que extraímos os dados dos nossos sistemas, começamos a identificar as lacunas nas informações necessárias para tomar decisões de produto mais sólidas. É aqui que entram as boas e velhas entrevistas com usuários. Embora todos saibamos que conversar com os clientes seja a melhor maneira de obter informações sobre eles, isso também é incrivelmente trabalhoso. Por isso, muitas pessoas acabam buscando atalhos para aliviar essa carga. Existem vários problemas com a maneira como as empresas conduzem pesquisa com usuários atualmente:

- Um dos grandes problemas da pesquisa de usuários hoje é que gerentes de produto acabam falando com os mesmos clientes várias vezes, criando uma câmara de eco, em que apenas um pequeno grupo influencia as decisões de produto. Ao falar apenas com clientes atuais, gerentes de produto desenvolvem pontos cegos. O ideal seria abordar pessoas que se encaixem no perfil, mas que ainda não são clientes;
- Quando as entrevistas são concluídas, os resultados ficam restritos à equipe que realizou a pesquisa, o que impede outras equipes de utilizá-los em suas decisões;
- O time de vendas pode insistir para que gerentes de produto revisem com eles quais clientes planejam entrevistar, citando renovações pendentes, relacionamentos sensíveis etc.;
- Gerentes de produto podem evitar falar com clientes ou podem acabar falando com os clientes errados, em razão da dificuldade de organizar essas entrevistas.

Quando trabalhávamos com a Athenahealth, a empresa enfrentava todos esses problemas e decidiu encará-los de frente. O time de operações, liderado por Jen Cardello, criou duas iniciativas-chaves[1]

que mudaram a forma como a empresa de 5.000 pessoas fazia pesquisa:

- Um banco de dados de usuários, chamado *User Research Council*;
- O *User Research Repository*, onde notas e vídeos de pesquisas eram armazenados.

O *User Research Council* era um banco de dados com mais de 3.000 usuários que participavam voluntariamente de pesquisas com a empresa. A equipe de *Design Operations* (DesignOps) recrutou esses usuários, perguntando-lhes quais tipos de pesquisa gostariam de participar — entrevistas, testes de novos produtos etc. — e com que frequência. Essas informações, junto com outros dados como: quem era o gerente de conta, a última pessoa que os contatou e outros detalhes importantes, foram catalogadas no banco de dados. Esse banco de dados foi disponibilizado para gerentes de produto, pesquisadores de usuário, designers de UX e outros funcionários para contato, reduzindo o risco de "incomodar" alguns dos clientes com muitas solicitações de pesquisa e garantindo a realização de pesquisas de alta qualidade e com diversidade.

Uma vez que a pesquisa foi conduzida com os membros do *User Research Council*, as descobertas poderiam ser carregadas no *User Research Repository*. Isso incluía informações qualitativas e quantitativas, como questionários. As equipes de desenvolvimento de produto podiam, então, buscar pelas bases de dados e verificar se suas perguntas já haviam sido respondidas. Enquanto construíamos nosso próprio sistema, observávamos outras empresas utilizando aplicativos como o Notion ou Google Docs, e ferramentas como o Dovetail que simplificam o processo.

Em algumas organizações, esse trabalho fica sob responsabilidade de Design Operations. Foi o caso na Athenahealth, em que a equipe de UX se reportava ao Chief Product Officer através de um Chief Experience Officer. Como disciplina, Design Operations abrange muito mais do que apenas otimizar a pesquisa com usuários. O

Nielsen Norman Group define essa função como *"a orquestração e otimização de pessoas, processos e práticas, com o objetivo de amplificar o valor e o impacto do design em escala."* [2] Essa função supervisiona aspectos como gestão de ativos, padrões de design e ferramentas de medição de experiência, que ajudam a criar experiências melhores para os clientes.

Quando sua equipe é tão grande quanto a da Athenahealth, com mais de algumas centenas de pessoas em UX apoiando mais de 350 equipes Scrum, uma equipe robusta de Design Operations é indispensável. Além disso, a introdução de conceitos como *Design System* é transformadora para a execução de produtos em larga escala. Nesse contexto, faz sentido posicionar os componentes de pesquisa de usuário de Product Operations sob Design Operations. Alternativamente, em casos que demandem muito trabalho em pesquisa com usuários, esses componentes podem estar sob as equipes de *Research Operations*. Product Operations trabalha em estreita colaboração com esses times para garantir que os gerentes de produto possam acessar e utilizar plenamente as pesquisas disponíveis.

Em uma equipe menor, você pode ter uma função de pesquisa com usuários reduzida ou até mesmo nenhuma! Nesse caso, sugerimos que você aloque alguém com forte experiência em pesquisa com usuários para lidar com essa função. Se essa pessoa tiver experiência em Design Operations ou Research Operations, melhor ainda. Caso contrário, procure alguém com experiência comprovada, ou pelo menos com um forte desejo de se aprofundar no tema. Em seguida, concentre-se nas atividades, ferramentas e sistemas que tornarão os resultados das pesquisas acessíveis ao restante da organização, dando foco à criação do banco de dados de descobertas e aos meios para acessar os clientes. Esses elementos trarão grandes benefícios à medida que você começar a escalar. Independentemente do formato que escolher, garanta que suas equipes de Product Operations e Design Operations trabalhem juntas

de forma consistente, proporcionando a todas as equipes uma visão clara dos usuários.

Uma suposição incorreta é de que as ideias discutidas aqui substituem *User Researchers*. Esse não é o caso. Então como User Researchers, analistas de Product Operations e gerentes de produto trabalham juntos? A maneira mais simples de pensar nisso é a seguinte:

- User Researchers são responsáveis pela metodologia para conduzir a pesquisa. Geralmente, lideram grandes projetos de pesquisa generativa, mas também realizam muitas entrevistas com clientes em áreas específicas de produtos em equipes maiores;
- Gerentes de produto são consumidores das pesquisas realizadas por User Researchers. Eles(as) também podem projetar e conduzir suas próprias pesquisas e devem participar regularmente das sessões com os usuários. Em equipes com poucos User Researchers, gerentes de produto podem recorrer a eles para obter conselhos e orientações sobre as melhores práticas de pesquisa, mas ainda assim precisarão conduzir as pesquisas por conta própria;
- Product Operations facilita o trabalho tanto para User Researchers quanto para gerentes de produto, permitindo que eles ou elas conduzam as pesquisas e entendam os *insights* necessários. Além disso, supervisionam as ferramentas e implementam sistemas que permitem aos outros se concentrarem no conteúdo, em vez de no processo.

Grande parte dessa divisão de funções também depende do tamanho da empresa. Empresas maiores tendem a ter equipes robustas de pesquisa com usuários, enquanto empresas menores podem não ter, levando gerentes de produto e/ou *UX Designers* a realizarem todo o trabalho por conta própria. No caso de Ashley, dado o menor tamanho de sua equipe e a ausência de uma equipe substancial de pesquisa para projetar esses sistemas, ela teve que liderar esse processo.

Implementando os ciclos de feedback

De volta à Pipeline 3K, Rebecca finalmente desenhou um mapa de todos os canais de *feedback* de clientes e estava a par da cadência de pesquisa com usuários atual. Ela estava pronta para montar um plano.

Ela ainda não sabia ao certo se precisaria contratar alguém para ajudar com isso ou se havia alguém na equipe que poderia ser treinado(a). Mesmo assim, identificou dois fluxos de trabalho distintos:

Fluxo 1: Organizar e reportar os *inputs* de *feedback* dos clientes

- Revisar os dados no CRM gerido pelo time de vendas, identificar as necessidades de tagueamento e trabalhar com o time de Sales Operations para implementar esses ajustes nos sistemas de vendas;
- Ajudar o time de vendas e de atendimento ao cliente a criarem um sistema para registrar *inputs* para a equipe de produto e sinalizá-los adequadamente;
- Gerar relatórios mensais relevantes para as equipes de produto;
- Organizar uma cadência de *feedback* entre as equipes de vendas, suporte ao cliente e produto para atualizá-los sobre os *roadmaps* e os próximos lançamentos de produtos;
- Fornecer orientações sobre os tipos de perguntas a fazer aos clientes para auxiliar os gerentes de produto em seu trabalho.

Fluxo 2: Liderar e organizar os esforços de pesquisa com usuários

- Treinar a equipe em boas práticas de pesquisa com usuários, criando um pequeno manual para futuras referências e

ajudando-os a revisar seus planos de pesquisa;
- Determinar quais sistemas vão capturar os resultados das pesquisas com usuários para que o restante das equipes possa aprender com eles;
- Aconselhar sobre as melhores ferramentas de pesquisa com usuários para as equipes (por exemplo, questionários);
- Organizar o banco de dados de contato de clientes para fins de pesquisa e testes.

Ao revisar seu plano, Rebecca definitivamente sentiu que estava assumindo mais do que podia, especialmente porque queria gerar alguns ganhos rápidos. Decidiu começar pelo Fluxo 1, "Organizar e reportar os *inputs* de *feedback* dos clientes", que poderia fornecer alavancas mais imediatas para os gerentes de produto. Ela voltaria ao Fluxo 2 em uma data posterior.

Rebecca precisava de ajuda com a parte de fazer o tagueamento e gerar os relatórios nos sistemas. Um dos pesquisadores da Pipeline 3K, Ben, a impressionou bastante. Seria uma boa oportunidade para ver se ele poderia assumir formalmente um papel em Product Operations. No entanto, para as iniciativas de pesquisa com usuários em Product Operations, ela sabia que talvez precisassem contratar um(a) User Researcher experiente para liderar esse processo.

Sentindo-se mais segura sobre essa área, ela voltou sua atenção para investigar os *inputs* de pesquisas de mercado existentes.

---

[1] *How we approach DesignOps at athenahealth:* https://medium.com/athenahealth-design/how-we-approach-designops-at-athenahealth-8997a1b16ce5

[2] *Design Ops 101:* https://www.nngroup.com/articles/design-operations-101/

Capítulo 10
Pesquisa de mercado

"Mas por que precisamos de uma equipe de pesquisa de mercado se já estamos falando com os clientes?" Marcus reclamava para Ashley. *"Na outra empresa onde trabalhei, tudo o que faziam era tentar tomar o controle de todas as entrevistas e pesquisas com os clientes. Eles achavam que eram donos de todas essas atividades. Era uma luta constante para conseguirmos fazer nossa própria pesquisa. Não quero passar por isso de novo."*

"Ah, mas essa não era uma boa equipe de pesquisa de mercado, Marcus", respondeu Ashley. *"Essa equipe não entendia o seu trabalho. O papel de uma equipe de pesquisa de mercado é nos ajudar a entender o valor potencial de um mercado — a visão geral, e não as entrevistas com usuários. Precisamos entender os concorrentes, as tendências e quanto valor potencial existe em cada mercado."*

Ashley tinha ativado todo o seu poder de persuasão porque Marcus parecia desanimado no início da conversa, mas, ao final dessa breve explicação, ele já estava mais animado. Ela continuou: *"Quando estamos definindo a estratégia, precisamos ser capazes de quantificar as oportunidades potenciais em diferentes mercados. Os analistas dessa equipe podem criar modelos para nos ajudar a prever quanto do mercado podemos conquistar ao longo do tempo, de modo que possamos priorizar melhor. Se fizermos bem nossos modelos, junto do time de vendas, deveríamos ser capazes de prever quanto de receita podemos captar com as diferentes opções em nosso roadmap."*

Os olhos de Marcus se iluminaram com isso. *"A equipe executiva sempre me perguntava qual era o ganho potencial das nossas diferentes iniciativas, mas eu não sabia como prever esse tipo de*

cenário. Isso ajudaria muito com a priorização, já que não estaríamos brigando por hipóteses."

"Exatamente", respondeu Ashley. *"Com os dados da pesquisa de mercado que Rebecca está implementando, vamos responder a muitas dessas perguntas. Só precisamos das ferramentas certas e das pessoas certas."*

Depois que entendemos as necessidades de um determinado conjunto de usuários, como sabemos quais oportunidades valem a pena perseguir? É aqui que entra a pesquisa de mercado. Essas pesquisas podem ajudar a dimensionar mercados para avaliar oportunidades de negócio, entender os riscos de expansão e comparar suas ofertas com as dos concorrentes.

Estas são as ferramentas típicas que os investidores de capital de risco usam ao avaliar empresas e decidir se investem ou não nelas. No caso da gestão de produtos, usamos as mesmas técnicas para decidir se vale a pena investir em nossas apostas de produto.

Em um mundo ideal, você teria uma equipe robusta de marketing de produto (*Product Marketing*) com a qual pudesse trabalhar nessa empreitada. Muitas grandes empresas têm excelentes analistas. Mas se você fizer parte de uma equipe menor, é provável que gerentes de produto estejam assumindo essa função sozinhos(as), o que pode ser exaustivo.

10.1 Estimando o valor das oportunidades de expansão

"Como priorizamos?" é a pergunta que mais ouvimos dos gerentes e líderes de produto. Devemos fazer uma tabela com médias ponderadas, baseada em fatores como valor percebido e facilidade de implementação? Usamos o modelo Kano? Embora alguns desses

modelos funcionem bem para decisões menores como *features*, você não quer basear suas grandes decisões de negócios em um modelo arbitrário. O que você quer é entender de fato as oportunidades de negócios, especialmente ao explorar caminhos de expansão.

Quer esteja expandindo para um novo mercado ou buscando resolver problemas no mercado atual, você precisa levar em consideração as dinâmicas de ambos os mercados e o panorama competitivo. Existem várias perguntas que precisam ser respondidas antes de dar esse passo:

- Qual o tamanho do mercado de cada opção de expansão?
- Podemos realmente entrar nesse mercado, ou ele já está saturado?
- Como são os prazos dos contratos dos nossos concorrentes? Precisamos esperar três anos para que os contratos atuais deles expirem com clientes potenciais?

Essas são perguntas que a equipe de pesquisa de mercado pode ajudar a responder. Queremos não apenas entender o *Mercado Endereçável Total* (TAM), para nossas oportunidades, mas também o *Mercado Endereçável Disponível* (SAM) e o *Mercado Obtido Disponível* (SOM). Aqui está um breve resumo de cada um desses termos:

- **Mercado Endereçável Total (TAM)** é o valor total potencial que poderíamos alcançar se conseguíssemos capturar o mercado inteiro. Exemplo da Pipeline 3K: todas as empresas que usam, ou podem vir a usar, ferramentas de gerenciamento de fluxo de contratação.
- **Mercado Endereçável Disponível (SAM)** representa o segmento do TAM que poderíamos capturar com nossos produtos atuais ou futuros, considerando a demanda pelo nosso tipo de produto dentro do nosso alcance geográfico. Isso não leva em conta a concorrência dentro do nosso espaço de problema. Exemplo da Pipeline 3K: todas as empresas nos Estados Unidos com mais de 500 funcionários.

- **Mercado Obtido Disponível (SOM)** é a parcela do SAM que poderíamos realisticamente capturar, levando em conta o tempo de desenvolvimento, a concorrência e a equipe de vendas atual. Exemplo da Pipeline 3K: todas as empresas nos Estados Unidos com mais de 500 funcionários, que têm orçamento e estão considerando trocar ou adquirir novas ferramentas de fluxo de contratação nos próximos 6 meses.

Alguma vez você já ouviu um executivo falar sobre a enorme oportunidade de entrar em um novo mercado? Eles geralmente estão falando sobre o TAM. Muitos executivos se empolgam com o potencial do TAM ao considerar um novo mercado porque ele é grande e chamativo, mas eles falham em calcular o SOM. Se fizessem isso, veriam um cenário bem diferente e *muito mais realista.*

Alguns anos atrás, estávamos ajudando uma empresa do setor de energia, onde atuamos como CPO interino enquanto buscavam um CPO em tempo integral. Eles estavam fazendo a transição de uma empresa de consultoria para uma plataforma de dados SaaS. A mudança era inteligente, eles tinham todos os ativos necessários para fazer essa jogada, e muitos de seus concorrentes já haviam feito o mesmo. No entanto, precisavam agir rapidamente para acompanhar o ritmo.

Quando chegamos, o CEO tinha uma pequena equipe de produto e desenvolvimento focada em construir os recursos da nova plataforma em torno de um conjunto específico de dados, que permitiria que eles entrassem em um novo mercado. Esse era o Produto Mínimo Viável (MVP), seu teste para entender se as pessoas realmente queriam esse novo produto. *"É uma oportunidade de $200 milhões!"*, o CEO vivia dizendo. *"Precisamos capturar isso antes de qualquer outra empresa."*

Embora todos estivessem animados para criar essa nova plataforma e seguir nessa direção, eles também estavam frustrados. A equipe ainda não havia conseguido lançar algo que pudesse ser mostrado

aos clientes. A área de negócios estava começando a ficar cética sobre se essa era uma boa mudança. Quando investigamos por que era tão difícil construir esse MVP, descobrimos que, para trazer esse novo conjunto de dados ao mercado, eles precisariam desenvolver muitos recursos para criar um fluxo de trabalho completo. No entanto, essa não era a única opção que a empresa poderia seguir para lançar um MPV no mercado para a nova plataforma SaaS.

Então demos um passo atrás para entender as múltiplas opções que a empresa tinha e como seus clientes usavam o produto. Depois de uma extensa pesquisa com os usuários, que incluiu entrevistas e observações de seus processos de trabalho, descobrimos que havia dois tipos claros de personas: aqueles que utilizavam a jornada principal do produto por meio de sua interface e aqueles que queriam acessar os dados diretamente para integrá-los em suas próprias ferramentas de análise de dados, que hospedavam seus algoritmos proprietários.

Assim que identificamos os dois casos de uso, percebemos dois tipos diferentes de soluções que poderíamos construir: uma seria uma ferramenta que ofereceria a jornada de ponta a ponta, e a outra seria composta por APIs — interfaces de programação de aplicativos. Embora essas soluções pudessem eventualmente formar uma plataforma completa, não precisávamos de ambas para começar a conquistar clientes e evitar a perda de receita. Recorremos à análise de mercado para quantificar os diferentes caminhos que poderíamos seguir, calculando o SOM ao considerar a duração dos contratos dos clientes potenciais, o risco de *churn* dos clientes atuais e o que poderíamos trazer ao mercado nos próximos um ou dois anos.

Após realizar essa análise, descobrimos que, embora direcionar toda a equipe de desenvolvimento para construir as ferramentas do fluxo de trabalho para entrar no novo mercado traria lucratividade a longo prazo, conseguiríamos capturar apenas cerca de $2 milhões em receita nos próximos dois anos. Por outro lado, ao realocar alguns recursos para focar nas APIs diretas, nossa receita com a nova

plataforma SaaS poderia aumentar para $30 milhões no próximo ano.

Mostrar esses números ao CEO provocou uma conversa diferente sobre como poderíamos atingir as metas da empresa e onde seria melhor investir ao analisar o portfólio de oportunidades de produto. Essa é a grande vantagem de trazer esse tipo de análise para uma conversa sobre portfólio de produto — ela elimina as suposições e foca as pessoas em um cenário realista.

Calcular esses dados demanda tempo. É necessário entender os tipos de empresas no mercado, quanto elas gastam em softwares semelhantes, prazos de contrato, áreas geográficas e muito mais. Depois, é preciso criar um modelo que possa analisar realisticamente os melhores e os piores cenários, com base no quanto sua empresa consegue gerenciar em termos de volume de vendas e pode suportar em tempo de desenvolvimento. Por isso, é importante contratar um analista de Product Operations com experiência nessa área. Esse profissional pode colaborar de forma eficaz com os líderes de produto e o time, incluindo a equipe de pesquisa de mercado (se houver uma), para realizar esse trabalho.

Tivemos sucesso ao contratar ex-analistas de grandes empresas de consultoria que tinham experiência em análise competitiva e validação de empresas, e depois os introduzimos às nuances da gestão de produtos. Essas pessoas geralmente têm dois a três anos de experiência na Deloitte, McKinsey ou em outras grandes empresas, e muitas vezes desejam se tornar gerentes de produto algum dia. Eles são fantásticos em analisar grandes volumes de dados e dar sentido a eles de maneira útil. Você fornece as perguntas que precisam ser respondidas e o contexto da gestão de produto, e eles podem ajudá-lo a obter as respostas.

10.2 Análise competitiva e tendências de mercado

Recentemente, Melissa recebeu esta pergunta em seu *podcast* ***Product Thinking***:

"Você tem alguma dica para realizar análise de concorrentes? Claro, posso encontrar concorrentes online, ler sobre eles em seus sites e assim por diante, mas como saber mais sobre eles? Sobre sua tecnologia, suas soluções, suas features atuais e futuras? Sobre sua estratégia? Todas essas informações são internas. Como gerentes de produto podem investigar seus concorrentes para descobrir quais são os diferenciais e as inovações que estão surgindo? Como posso me manter atualizado em um nível mais profundo do que apenas verificar os sites das empresas?"

Acompanhar os movimentos dos concorrentes pode ser desafiador. Embora configurar alertas do Google possa notificá-lo sobre novas *features* ou mudanças de mercado, esses alertas geralmente informam apenas o início do que você realmente precisa saber. Então, como acompanhar as tendências de mercado e os concorrentes para embasar nossas decisões, sem transformar isso em um trabalho de tempo integral? A resposta é: Product Operations.

Esse time pode ajudar a otimizar a análise competitiva e de mercado. No entanto, é importante ter cuidado para não duplicar os esforços liderados por *Product Marketing*, que normalmente realiza análises de mercado, tendências competitivas e sobre como as diferentes soluções estão posicionadas. Esses dados são valiosos para os gerentes de produto, mas, às vezes, ou não temos uma equipe de Product Marketing, ou eles investigam em profundidade o que precisamos saber — como analisar novas *features* ou a expansão dos concorrentes para novos mercados e soluções.

Se você não tiver uma equipe de Product Marketing, sugerimos começar com uma análise básica de tendências de mercado que pode ser facilmente obtida por meio de plataformas de pesquisa, como a Gartner. Frequentemente, essas empresas divulgam relatórios sobre os mercados, principais concorrentes do setor e outras informações úteis que você pode consultar ao tomar decisões. É um método que demanda baixo esforço para se atualizar rapidamente sobre o mercado e suas mudanças.

Outra coisa que a equipe de Product Operations pode fazer é gerir o acesso às demos ou às plataformas dos concorrentes. A melhor maneira de aprender sobre um concorrente é experimentá-lo. Se você tiver a capacidade de se inscrever na plataforma de um concorrente, poderá controlar um *login* geral por meio de Product Operations, disponível para uso pela empresa. Não conseguiu criar um acesso nos concorrentes? A segunda melhor maneira é perguntar aos seus clientes, especialmente aos potenciais ou àqueles que estão considerando uma mudança. Convide-os para explicar seus motivos e compartilhar a tela mostrando o produto concorrente. Grave essas sessões e as mantenha no banco de dados de pesquisa de clientes mencionado anteriormente nesta parte III do livro.

Estudo de caso: Democratizando a pesquisa com usuários na Fidelity

A Fidelity Investments é uma das maiores gestoras de ativos do mundo. Com centenas de *squads* de desenvolvimento ágil de produto e apenas 65 pesquisadores de usuários, não era possível (nem desejável) alocar um pesquisador em cada equipe. Eles precisavam de uma maneira de escalar.

Em 2018, Jen Cardello assumiu a liderança da equipe de *User Experience Insights* da Fidelity. Naquela ocasião, ela estabeleceu uma função de Research Operations (Research Ops) para ajudar os pesquisadores a acelerar seu trabalho e expandir as capacidades de pesquisa entre os membros que não eram pesquisadores. Enquanto os pesquisadores projetam e executam pesquisas para orientar a estratégia e o design de produtos, a equipe de Research Operations garante que o valor da pesquisa com usuários seja ampliado para além dos 65 membros da equipe. Cardello já trazia uma experiência anterior, na qual havia implementado um time de 85 pessoas em Design Operations, que apoiava 230 equipes Scrum na Athenahealth, e estava pronta para aplicar essas habilidades de forma ainda mais abrangente. O objetivo da equipe de Research Operations era acelerar o ritmo de aprendizado. Isso envolvia otimizar a forma como a pesquisa com usuários era conduzida e permitir que as equipes de produto fossem autossuficientes. Eles alcançaram esse objetivo por meio de uma série de iniciativas:

Apoio aos pesquisadores:

- Framework e *playbooks* de UX Research;
- Acesso a usuários.

Apoio aos não pesquisadores:

- Democratização da pesquisa;

- Repositório de pesquisa, chamado "Lighthouse."

Framework de pesquisa e playbooks de UX

Na Fidelity, havia um grande apetite por *insights* de usuários. A empresa precisava de uma maneira de educar as equipes, garantindo que as solicitações de novas pesquisas enviadas fossem adequadas e de alta qualidade. Foi aí que entrou o framework de pesquisa. Ele ajuda equipes a entenderem quais perguntas cada equipe de pesquisa pode responder e também a alinhá-las em relação aos ciclos de vida de produto e marketing, como mostrado na próxima figura.

Além disso, a equipe de User Experience Insights é apenas um componente dentro de uma organização maior de pesquisa e *insights*, que inclui economia comportamental, pesquisa de experiência do cliente, pesquisa de marca e marketing e pesquisa estratégica. Por exemplo, se for necessário avaliar o tamanho de uma oportunidade específica em um mercado, uma pesquisa estratégica pode auxiliar a calcular o TAM e SAM. Se você estiver buscando entender se as soluções atuais são úteis e utilizáveis, a equipe de User Experience Insights pode realizar uma avaliação desses aspectos por meio de uma avaliação de utilidade e de uma análise da fricção na jornada. Ter várias funções de pesquisa disponíveis para a empresa permite obter os dados certos para as equipes e líderes, facilitando decisões impactantes sobre o que construir e como projetar.

Ao implementar esse framework na Fidelity, a equipe de User Experience Insights conseguiu direcionar as solicitações de pesquisa e moldá-las para fornecer *insights* que alimentassem a compreensão de produto e de usuários para várias equipes ao mesmo tempo. A equipe então criou *playbooks* para seis entregáveis que alinhavam as perguntas que precisavam ser respondidas. Um exemplo foi a ‘Avaliação de Utilidade’ (*Usefulness Assessment*), que ajuda as equipes a entender se seus produtos estão atendendo às necessidades dos usuários.

"Acho que a 'Avaliação de Utilidade' tem sido um dos entregáveis mais reveladores no mix de pesquisa, pois mostra claramente onde há sobreposição de recursos/funcionalidades e fragmentos de grandes experiências que estão dispersos e que poderiam ser mais impactantes se fossem reunidos e otimizados", observou Cardello.

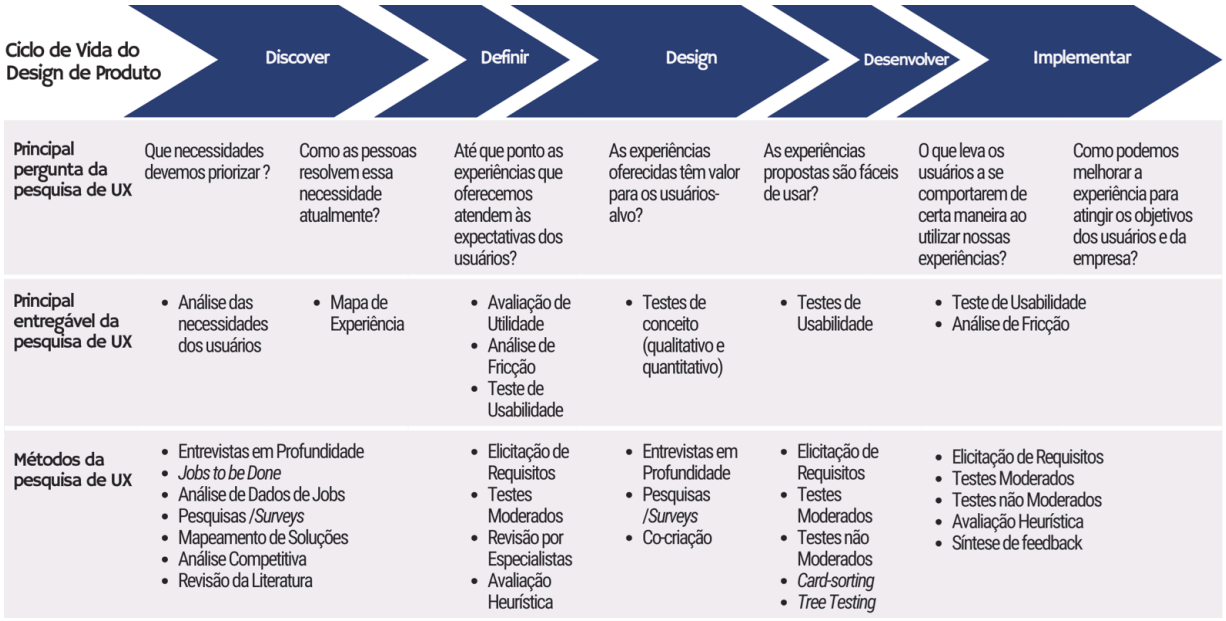


Figura 10.1: Como User Research impacta o ciclo de vida do design de produtos na Fidelity (Créditos: Fidelity)

Figura 10.2: Versão redigida da avaliação de utilidade da Fidelity

Acesso a usuários

Uma das capacidades mais críticas que a equipe de Research Operations supervisiona é o Sistema de Acesso a Usuários. O acesso aos usuários é essencial para recrutar os participantes certos para as pesquisas. Nos serviços financeiros, o recrutamento é particularmente difícil porque é necessário cumprir as regulamentações federais e estaduais. Modernizar e otimizar esses processos, ao mesmo tempo em que se atende às diretrizes legais, de risco e conformidade, exige uma estratégia cuidadosa, parcerias, dependências tecnológicas e uma execução excepcional — há muitos elementos em jogo.

Esse sistema oferece diferentes meios de acesso, facilitando a comunicação com clientes e *prospects* (potenciais clientes) para participação em estudos, inclusive às cegas. Cardello nos conta: *"Antes de criarmos esse sistema de dashboards e os modos de contatar os usuários, podíamos levar até dois meses para recrutá-los para um estudo, considerando os perfis específicos que buscávamos. Agora, para muitos de nossos estudos, conseguimos recrutar participantes em dois dias."*

Embora isso tenha ajudado a otimizar a maneira como a equipe conduzia a pesquisa, o problema de ter pesquisadores suficientes ainda persistia. A equipe precisava escalar a função de pesquisa, permitindo que os *squads* fossem autossuficientes de forma eficaz.

Democratização do conhecimento em pesquisas

Para a Fidelity, escalar as capacidades de pesquisa de UX apresentou um desafio particularmente complicado devido à natureza do setor. Os serviços financeiros vêm com muitas exigências de conformidade. Cardello explica: *"Não é possível que as equipes simplesmente saiam e falem com três pessoas na rua para mostrar alguns de seus designs. Isso gera um grande acúmulo de tarefas para nós. As pessoas estão esperando para chegar até nós, principalmente porque somos o acesso delas aos usuários, e não queremos ser um*

obstáculo." Embora todos os pesquisadores de UX pudessem conduzir pesquisas diretamente com os usuários, o mesmo não acontecia com os membros dos *squads*. Um dos objetivos de Cardello era mudar isso.

Ela explica: *"O Programa de Democratização não é apenas uma maneira para as equipes aprenderem e realizarem algumas de suas próprias pesquisas dentro do ciclo de desenvolvimento de produtos, mas também uma forma de acessar os usuários mais rapidamente do que se precisassem passar pelo processo de pesquisa moderada através da nossa equipe."*

O Programa de Democratização treina colaboradores que têm interesse em realizar testes de usabilidade não moderados. Ele promove as melhores práticas e oferece certificação para garantir que as pessoas participantes possam produzir estudos e *insights* de alta qualidade. *"Treinamos mais de 300 colaboradores"*, afirma Cardello. *"Muitos deles são designers, mas também temos gerentes de produto, líderes de squads, analistas de negócios, entre outros. Eles (ou elas) realizaram mais de 600 estudos nos últimos anos, o que nos proporcionou mais tempo e capacidade. Antes, as solicitações ficavam na nossa fila por, no mínimo, 14 dias, e agora esses squads conseguem resultados em três dias."*

Repositório de pesquisas Lighthouse

Quando Cardello chegou à Fidelity, já haviam sido realizadas décadas de pesquisas, mas os resultados estavam dispersos e difíceis de reunir de maneira que fossem úteis. Com o aumento do número de estudos realizados por meio do Programa de Democratização, ela sabia que precisavam garantir que essas informações valiosas não se perdessem e que as pessoas não realizassem trabalhos duplicados.

A equipe de Research Operations criou um repositório de pesquisas chamado Lighthouse para garantir que todos os membros da organização tivessem acesso às pesquisas já realizadas. O

Lighthouse não é apenas para pesquisa com usuários; ele também inclui pesquisas de mercado, de experiência do cliente, de marketing e branding, além de pesquisas licenciadas de terceiros. Uma vez concluída, a pesquisa é carregada no sistema pela pessoa que a realizou.

"Pedimos a todos que solicitam uma pesquisa que primeiro consultem o Lighthouse para verificar se sua resposta já está lá. Se não estiver, eles podem enviar uma solicitação de pesquisa e, eventualmente, o seu resultado também será adicionado ao Lighthouse", diz Cardello. Ter uma opção de autosserviço para as equipes ajuda pesquisadores a se concentrarem nas prioridades mais relevantes, além de garantir que não estejam replicando pesquisas. Isso também ajuda as equipes a obter respostas às suas perguntas de maneira rápida.

Dicas para começar

Se você está pronto ou pronta para implementar seu próprio programa de Research Operations, Cardello recomenda o seguinte:

- Comece escutando. Aprenda sobre os pontos de dor da organização, suas necessidades, sua percepção atual sobre *insights* de usuários e sua compreensão em relação a gestão de produto.
- Se você tem uma equipe de pesquisadores e precisa escalar, a primeira coisa a fazer é analisar os últimos 6 a 12 meses de pesquisa. Classifique-a por "fase de desenvolvimento" e "perguntas respondidas" para determinar onde os pesquisadores estão gastando seu tempo. Em muitas organizações, muito tempo é investido em pesquisas de usabilidade. Essas pesquisas são valiosas, mas poder influenciar o processo de criação de produtos estratégicos é ainda mais importante para alcançar o *product-market fit*.

- Mesmo que você não tenha tantos *squads* como a Fidelity, democratizar o conhecimento em relação a certos tipos de pesquisa se mostra benéfico. Isso garante que, quando as equipes de produto realizarem suas próprias pesquisas, elas façam isso corretamente. *"Existem 2 características críticas do Programa de Democratização"*, explica Cardello. *"A primeira é a educação contextual: as pessoas ingressam no programa com uma agenda de aprendizado e, enquanto ensinamos os princípios de uma pesquisa de alta qualidade, elas os aplicam. A segunda é o sistema de parceiros: cada participante do programa tem um pesquisador parceiro, que verifica seu trabalho para garantir testes e insights de alta qualidade."*

- Se você não tem pesquisadores, trabalhe com líderes de negócios e de produto para construir uma agenda de aprendizado. Use um framework que enfatize a descoberta em relação às necessidades dos usuários antes não conhecidas, o design iterativo e o teste de conceito, e também garantir a usabilidade das jornadas. Essa agenda ajudará você a ilustrar o escopo das necessidades de pesquisa, priorizá-las e desenvolver um plano de ação para fazer progressos sem se sentir sobrecarregado(a).

Conclusão: Boas práticas de pesquisa alimentam a obsessão pelo cliente

Em um ambiente altamente regulado, a pesquisa com usuários tem seus desafios. No entanto, é mais importante do que nunca garantir que ela seja acessível. As equipes de pesquisa de usuários e de Research Operations de Cardello trabalham em estreita colaboração para garantir que os funcionários da Fidelity compreendam as necessidades dos usuários e possam entregar produtos eficazes ao mercado. Cardello enfatiza: *"A prova do sucesso dos insights de experiência do usuário na Fidelity é vista pela alta taxa de transformação de insights em ações, no crescimento constante da certificação dos alunos do programa de democratização de*

conhecimento e na aceleração dos cronogramas de pesquisa, particularmente em recrutamento de participantes. Mas o ponto principal é nossa capacidade de atender às demandas para geração de insights em uma empresa verdadeiramente obcecada pelo cliente e que é impulsionada por insights."

Começando com Insights de Mercado e de Clientes

#1 CRIE UMA TABELA DE RECURSOS PARA INSIGHTS DE PESQUISA

Antes de configurar qualquer sistema de pesquisa, faça um levantamento do que existe atualmente. Quando você começar, parta das equipes e depois mapeie os sistemas nos quais elas registram suas anotações. Você vai capturar as informações por equipe, tipo de dados coletados, sistema onde eles estão armazenados e com que frequência são coletados. Depois de obter uma visão clara das informações existentes, é possível que a situação esteja melhor do que você pensava inicialmente. A partir daí, você começará a entender onde estão as lacunas e poderá priorizar de maneira adequada.

#2 ATUALIZE-SE SOBRE TENDÊNCIAS DE MERCADO

Em suas investigações, determine a quais serviços profissionais de pesquisa sua empresa assina, plataformas como Gartner, Forrester, entre outras. Isso pode ser um pouco desafiador, já que a propriedade da assinatura — assim como o nome de usuário e senha — pode estar com alguém que não trabalha mais na empresa. Se você descobrir que a empresa não possui acesso a essas ferramentas, comece com uma análise básica de tendências de mercado, que pode ser facilmente obtida por meio de relatórios ou assinando essas ferramentas. Como mencionamos anteriormente, esses relatórios fornecem uma maneira fácil de se atualizar rapidamente sobre o mercado.

#3 AVALIE O ESTADO DAS FERRAMENTAS DE PESQUISA

Ferramentas e processos de pesquisa são essenciais para Product Operations — pense em protótipos, questionários e pesquisa com usuários. Um pouco de investigação nas equipes de produto, UX e marketing deve fornecer uma melhor compreensão das ferramentas disponíveis e de como as equipes estão (ou não) as utilizando, o que pode levá-lo às pesquisas já existentes. Se for o caso, você pode construir uma visão rápida:

1. **Catalogar:** que diferentes recursos existem hoje?
2. **Contextualizar:** qual foi o propósito ou quais foram as hipóteses definidas por trás das pesquisas disponíveis em cada canal?
3. **Criar:** usando os dados existentes, veja até onde você pode chegar na criação de uma visão de 360 graus dos insights encontrados.

Parte IV: Pilar 3 — Criando um modelo operacional de produto: Processos e práticas

"Daqui para a frente, veremos muito mais padronização no processo de gestão de produtos, especialmente em grandes equipes e empresas. Se você olhar para vendas, sucesso do cliente e engenharia, há metodologias muito bem definidas e compreendidas que todos seguem. [...] Assim, estamos vendo o crescimento de Product Operations. Isso representa o crescimento da necessidade de uma gestão de produto mais rigorosa como processo. Isso não significa que as equipes individuais de produto não possam ter seus próprios critérios, mas precisa ser algo centralizado e padronizado. Acredito que veremos mais a respeito disso por causa da necessidade de ter previsibilidade e de ter um tipo de liderança na organização de produto como um todo."

— HUBERT PALAN, CEO da Product Board, uma plataforma de gestão de produtos

Enquanto as coisas estavam sendo organizadas no lado quantitativo e qualitativo, Ashley recebeu uma mensagem da CEO Sunita no Slack dizendo: *"Hora do planejamento anual!"*

Ashley achou que o final de outubro era um pouco tarde para começar, mas estava feliz por finalmente iniciar o processo. Ela pediu uma visão geral do processo usado para o planejamento anual na Pipeline 3K a fim de revisá-lo com sua nova head de Product Operations, Rebecca. Embora Rebecca estivesse focada na *discovery* em relação aos dados e *insights*, sua perspectiva sobre o modelo de planejamento anual seria uma verificação útil para Ashley. Poucos minutos depois, Sunita apareceu na mesa de Ashley.

Com um ar de timidez, Sunita explicou: *"Não temos um processo definido para seguir a cada ano. Na verdade, normalmente não fechamos o 'budget' até março."* Sunita notou a expressão no rosto de Ashley — uma mistura de irritação e aborrecimento. *"Estou realmente esperando que este seja o ano em que passaremos de um navio pirata para um navio da Marinha. O planejamento anual pode ser um ótimo ponto de partida. Você tem algumas ideias?"*

Embora Ashley estivesse pensando: *"Sim, quem sabe se tivéssemos começado o planejamento anual, digamos, há dois meses?"*, ela se conteve. Em vez disso, perguntou a Sunita: _"Além de garantir a aprovação do orçamento anual no final do Q4 ou no início do Q1, qual é o maior desafio da organização?"

Sentada na borda da mesa de Ashley, Sunita permaneceu pensativa por um momento. *"Na minha opinião, acho que o time de produto historicamente não fez o suficiente para envolver os stakeholders no processo de planejamento."* E com isso, Sunita se afastou, deixando Ashley refletir e descobrir por onde começar.

Ashley chamou Rebecca e foram até o quadro de anotações. Lá, Ashley começou a listar suas principais perguntas:

- Quais são os principais resultados que a Pipeline 3K deseja alcançar com o planejamento anual?
- Como a equipe de produto — e a organização como um todo — colaboraram no passado?

- Existem processos de planejamento em vigor na Pipeline 3K nos quais podemos nos basear?

A Diretora de Produto, Jill, passou pelo quadro de anotações enquanto Rebecca e Ashley estavam considerando como Rebecca poderia começar a responder essas perguntas e disse: *"Planejamento anual, não é?"*

E então, Ashley perguntou: *"O que deu certo no processo anterior, Jill? Quais são as oportunidades de melhoria?"*

Jill compartilhou que a organização sempre iniciava esse processo tardiamente, o que resultava em um esforço desnecessariamente frenético, com todos trabalhando 24 horas por dia para alocar e alinhar tudo o que era necessário em apenas duas semanas. Ela mencionou: *"A equipe de vendas sempre reclamava que não tinha uma visão clara de como as decisões eram tomadas."* No ano passado, Jennifer, a CRO, pediu à equipe de produto que criasse um processo para o planejamento anual. *"Eles não tinham tempo para fazer isso e, sinceramente, os gerentes de produto demonstraram ainda menos disposição em participar desse processo"*, suspirou Jill. *"Já temos processos demais."*

Ashley pediu a Rebecca que interrompesse o trabalho que estava fazendo em relação aos dados qualitativos e que se concentrasse 100% em colocar em prática um framework para o planejamento anual. Rebecca tinha um grande desafio pela frente.

Capítulo 11
O Modelo Operacional de Produto

"Processo" é uma palavra carregada de significados. Enquanto alguns a veem como um alívio para o caos, outros a associam a ideias como regras excessivamente rígidas, excesso de estruturas ou uma série de decretos; basicamente, uma "pessoa mandona" nos dizendo como fazer algo. Independentemente de como você o

encara, o processo pode ser uma coisa boa – se aplicado com bom senso. A definição de processo pode resultar em um fluxo *super* rigoroso ou flexível, dependendo da necessidade da sua organização.

Simon Hilton, ex-Diretor de Product Operations na Willow e apresentador do podcast *Product Leadership*, diz: *"A palavra 'processo' sempre causou reação alérgica nas pessoas. Quando falo sobre Product Operations, uso palavras como 'método' ou 'serviço'. E é assim que tento gerir Product Operations, fornecendo serviços úteis que realizem o trabalho pesado para os gerentes de produto."*

"Dando continuidade ao `conceito de método'", Hilton explica: *"Tento gerir Product Operations como um produto de API. Um conjunto de métodos que deve passar continuamente por versões. Se eles não forem úteis e usados, devem ser descontinuados."*

O renomado autor de gestão de produtos, Marty Cagan, provocou uma polêmica no final de 2021 com uma postagem de blog[1] que criticava o crescimento de "pessoas de processo" pelo simples fato do processo. Ele disse:

> *"Uma tendência preocupante que estou observando são as chamadas 'pessoas de processo' usando Product Operations como veículo para penetrar na organização e tomar uma função útil e direcioná-la para um caminho menos útil. Em muitas empresas, a última tendência nessa perigosa direção é a ascensão de Product Operations."*

Direção perigosa?!

Líderes de Product Operations rapidamente responderam a Cagan, incluindo Blake Samic, que argumentou: *"Parece que você nunca trabalhou com uma boa pessoa de Product Operations. Trata-se de adicionar uma alavanca operacional focada na equipe de produto, e*

não de ditar como a equipe deve fazer tudo. A premissa de que tudo se resume a processos é equivocada."

Mais tarde, Cagan esclareceu em outra publicação de blog[2] que não era contrário a Product Operations atuando como uma força multiplicadora para a equipe de produto.

Para abordar os equívocos sobre "processo pelo processo", vamos focar no que Product Operations faz em termos de capacitação.

Quando falamos sobre processo nesse contexto, o que exatamente queremos dizer? Colocando de forma simples: trabalhar de maneira mais inteligente, não mais difícil. Certamente, muitas empresas têm um framework de desenvolvimento de produto que orienta a criação de produtos que os clientes adoram e valorizam. Product Operations trata de remover barreiras para uma melhor colaboração e, como o ex-head de Product Operations da Calendly, Srinivas Somayajula, diz: *"Aumentar a velocidade e a qualidade da tomada de decisões."* Product Operations também pode proporcionar uma forma de trabalho conjunto para que as equipes se concentrem no trabalho *real*, em vez de gastar tempo valioso discutindo regras de engajamento com suas equipes e *stakeholders*. Tudo isso se resume a criar um **Modelo Operacional de Produto**.

O que exatamente é um Modelo Operacional de Produto? É a forma como codificamos a maneira de traduzir as estratégias de negócios e de produto em execução. Nas duas primeiras seções do livro, falamos sobre como informar a estratégia por meio da agregação de dados internos e externos. Agora, precisamos colocar as peças restantes no lugar para guiar as pessoas na execução.

No Modelo Operacional de Produto, a pessoa CPO define os princípios, a cultura e os valores para a equipe de produto. A equipe de Product Operations pode, então, ser alavancada para ajudar a

definir e colocar em prática as peças relacionadas ao processo e à governança.

O Modelo Operacional de Produto fornece diretrizes sobre como as equipes de produto colaboram entre si e com outros departamentos e *stakeholders*. Ele estabelece um fluxo de trabalho para sua empresa, quando se trata de *roadmap*, revisão de estratégia, gerenciamento de ideias e planejamento anual, só para citar alguns exemplos. Implementar um Modelo Operacional ajuda a alinhar toda a empresa em torno do desenvolvimento de produto.

---

[1] *Process People:* https://www.svpg.com/process-people/

[2] *Product Ops Overview:* https://www.svpg.com/product-ops-overview/

Capítulo 12
Criando o processo e a governança do Modelo Operacional de Produto

Agora que Ashley se sentia preparada para criar e monitorar a estratégia de produto com os dados que Rose havia ajudado a otimizar na Pipeline 3K, ela precisava de um modelo operacional para a equipe de produto que resolvesse os outros problemas relacionados ao contexto. Ela realizou um levantamento do que já funcionava bem e das lacunas que ainda existiam, para que pudesse indicar para Rebecca os maiores problemas. Ao delinear os principais componentes do modelo operacional, ela analisou:

Papéis e responsabilidades:

- Descrições de cargo;
- Planos de carreira.

Processos para equipes de produto:

- Templates;
- *Discovery*;
- Planejamento de *roadmaps*;
- Ferramentas disponíveis;
- O processo de Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Software Codificado (SDLC) adotado pela empresa.

Diretrizes para trabalhar com outras equipes:

- Gestão e fluxo de geração de ideias;
- Introdução do SDLC para os *stakeholders*;
- Diretrizes de lançamento e *Go-to-Market*.

Governança e planejamento anual:

- Cadências e tipos de reuniões realizadas;

- Pontos de contato entre equipes de diferentes funções.

Papéis e responsabilidades

Ashley e a equipe de RH dedicaram bastante tempo à padronização das funções e dos planos de carreira da equipe de produtos. Nessa área, ela se sentia confiante. Em seguida, realizou um ciclo de apresentações com os outros departamentos e trabalhou com seus líderes para definir os limites entre suas funções e a gestão de produto. Isso foi essencial para alinhar todos, e os resultados já eram visíveis. Os designers entenderam como contribuíam para a equipe e não disputavam sobre quem era o dono das pesquisas. O time de vendas parou de prometer *features* e, em vez disso, passou a envolver os gerentes de produto mais cedo no ciclo de vendas. Ainda havia alguns ajustes a serem feitos em relação à colaboração entre os times, mas a clareza nas definições dos papéis estava ajudando. Ela se deu uma nota "A-" pelo trabalho realizado até agora.

Processos para equipes de produto

A equipe de produto estava fazendo um bom progresso sob a orientação de Ashley, mas havia espaço para melhorias. Depois de definirem os papéis e responsabilidades dos gerentes de produto e elaborarem um plano de carreira, Ashley providenciou os treinamentos necessários para que eles compreendessem suas tarefas diárias. Ela também estava contratando talentos para preencher as lacunas necessárias. Os papéis e responsabilidades definidos pela empresa deram aos gerentes de produto, designers e engenheiros um ponto de partida para discutir sua abordagem colaborativa. Eles estavam também executando melhor seus processos de *discovery* e atingindo um ponto em que Ashley não precisava mais dar tantas instruções. Ainda assim, poderiam se beneficiar de modelos e ferramentas padronizados para facilitar o trabalho entre diferentes funções. Certamente, a inconsistência nos modelos de *roadmap* e no nível de detalhe das equipes ainda era um

desafio para Ashley. Nesta área, ela classificou o progresso como um "B".

Diretrizes para trabalhar com outras equipes

Analisando as diretrizes para trabalho com outras equipes, Ashley também deu a si mesma uma nota "B". Quando ela chegou pela primeira vez na Pipeline 3K, passou um tempo educando os times sobre como funcionava o Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Software, o que eliminou algumas confusões. Agora, Ashley precisava configurar os procedimentos e frameworks para garantir que isso continuasse funcionando. Eles começaram com as diretrizes de lançamento — informando à equipe de vendas, de maneira simples, quais itens estavam prontos para venda e quais não estavam. Desde então, ninguém mais prometeu algo que não estava no *roadmap*. Viva! Mas ela ainda precisava terminar de implementar o framework para geração de ideias e como elas fluíam para a equipe. Ainda havia trabalho a ser feito para chegar a uma nota "A".

Governança e planejamento anual

Ashley sabia que havia uma grande fraqueza aqui. Os relatórios de produto eram feitos de maneira *ad hoc*, sempre que algum membro da equipe executiva solicitava informações. Não havia um modelo consistente para relatórios, resultados ou *roadmaps*. Consequentemente, as equipes frequentemente passavam horas reinventando a roda toda vez que a equipe de produto recebia um pedido de dados. Eles também tentaram implementar uma revisão trimestral de *roadmap*. No entanto, ela era aberta para toda a empresa, e todos achavam que sua opinião era indispensável. Os gerentes de produto se sentiam como gladiadores competindo em uma arena, enquanto os executivos lentamente os despedaçavam.

E o planejamento anual? Esqueça. Era uma maratona de uma semana, interminável, onde as pessoas se reuniam em uma sala e jogavam ideias na parede, na esperança de que alguma fizesse sentido. Três meses depois, o que quer que tivessem planejado já

não fazia mais sentido. Tanto as pendências com o time de vendas quanto as oportunidades em mercados emergentes comprometiam seus planos anuais. Ashley queria criar uma cadência contínua para a revisão do trabalho que estava em andamento para todos os níveis, garantindo que as pessoas certas tivessem os canais adequados para dar suas contribuições. Ela se deu um "F" nessa área.

Dado que agora estavam fazendo o planejamento anual, Ashley sabia que era aqui que Rebecca precisava começar. Melissa abordou muitos dos tópicos sobre papéis e responsabilidades no livro *Escaping the Build Trap*. Agora, queremos falar sobre como Product Operations pode ajudar a juntar o restante das peças em um Modelo Operacional de Produto e como você pode avaliar a maturidade da sua empresa, da mesma forma que Ashley fez.

Capítulo 13
Governança e planejamento de produto

Como sabemos se o trabalho que estamos entregando realmente está alinhado com a estratégia de produto? Você pode estar pensando: *"Bem, medindo os objetivos e os resultados-chaves (OKRs), claro!"* E essa resposta estaria certa… Bom, parcialmente certa.

Pense nos momentos em que você revisa esses OKRs ou KPIs. Isso é feito de forma consistente? Você consegue tomar boas decisões em tempo hábil para mudar de direção se os OKRs não estiverem sendo cumpridos? As pessoas certas estão na sala para tomar decisões em tempo real ou suas equipes estão apenas reportando seus OKRs/KPIs sem tomar nenhuma ação? É aqui que entra a governança.

Uma boa governança é o coração de uma equipe de sucesso. Ela inclui a supervisão de produto, mecanismos de revisão, gestão de riscos, avaliações de conformidade, um ponto único de responsabilidade e melhoria contínua. É dessa forma que gerenciamos a inovação, conectando processos à estratégia, aos modelos de negócios e às capacidades da equipe. *Insights* de produto e análises de dados são a espinha dorsal do monitoramento e do alinhamento.

Quando um bom modelo de governança e o software adequado estão implementados, o planejamento de produto se torna contínuo. Surpresa! Acabamos de dizer que você poderia, potencialmente, eliminar o planejamento anual? Sim, sim, foi o que dissemos.

Para começar, vamos pensar sobre por que realizamos o planejamento *anual*. Ciclos de planejamento em uma organização são extremamente trabalhosos e consomem muito tempo. De acordo com a pesquisa de 2023 realizada pela Dragonboat com mais de mil

pessoas na comunidade de Slack do ProductOps HQ[1] , entre 25% e 50% dos membros das equipes de produto e engenharia se dedicavam no planejamento trimestral por semanas ou até meses. Se você tem uma pequena equipe, isso pode custar quase um milhão de dólares! Agora, e se você tiver milhares de engenheiros? Assustador!

Como esses ciclos são extremamente caros e demorados, as empresas geralmente os fazem apenas uma vez por ano. No entanto, ao fazer isso apenas uma vez, sacrificamos a capacidade de ajustar nossas iniciativas e estratégias para alinhá-las com a realidade... e com a pressões dos competidores.

Apesar de o planejamento contínuo de produtos parecer glorioso, sabemos que em algumas grandes empresas podem não ser bem assim. Portanto, vamos oferecer algumas orientações caso você ainda esteja navegando pelo planejamento anual, para garantir que não fique à deriva. A boa notícia é: você pode personalizar seu ritmo atual até atingir a cadência de planejamento contínuo de produto. Ao iniciar seu planejamento anual, informe à equipe executiva e aos *stakeholders* que essa será a última cadência anual de planejamento. Com a capacidade de monitorar melhor sua estratégia, a equipe pode começar a realizar planejamentos trimestrais. O ponto-chave aqui é lembrar que o objetivo do *planejamento* não deve ser apenas seguir um processo, mas sim estabelecer uma cadência para conversas essenciais que permitam responder de forma ágil às necessidades do mercado e do negócio.

Existem duas peças principais de governança que precisamos considerar em nossa estrutura de produto para alcançar esse objetivo:

- Cadências de discussões estratégicas;
- Pontos de contato entre diferentes funções.

Ambas se complementam para fornecer os *insights* corretos aos membros da equipe adequados, permitindo-nos tomar decisões

rapidamente.

13.1 Cadências para discussões estratégicas

Uma das coisas mais importantes que uma boa governança faz é fornecer foco para a organização. Como disse certa vez Steve Jobs:

> *"As pessoas pensam que foco significa dizer sim àquilo em que você tem que se concentrar. Mas não é isso. Foco significa dizer não às centenas de outras boas ideias que existem. Você tem que escolher com cuidado. Eu me orgulho tanto das coisas que não fiz quanto das que fiz. Inovação é dizer não a mil coisas."*

Com as cadências e reuniões adequadas, podemos garantir que toda a empresa esteja caminhando na direção certa. Mas precisamos prestar muita atenção à palavra "adequadas". Se mal direcionadas, reuniões podem ser inúteis ou até prejudiciais.

Vamos pegar como exemplo as revisões trimestrais na Pipeline 3K. Ashley ouviu de várias pessoas que elas não tinham informações sobre o que as equipes estavam fazendo. Ela e a equipe de produto perceberam que fazer uma revisão trimestral de *roadmap* poderia ser uma boa ideia. Eles convidaram toda a empresa, e os líderes de produto explicaram o que estava sendo priorizado, para então receber *feedback*. A ideia original era gastar meio período nessa atividade, mas isso rapidamente saiu do controle. Muitas pessoas na reunião — principalmente líderes e executivos — tinham uma tonelada de perguntas. Isso fez com que a reunião durasse dois dias inteiros, com todos na empresa interrompendo o trabalho.

Isso também virou um "chá da tarde" cheio de fofocas para quem assistia. Embora a maioria das pessoas não participasse da discussão, os executivos certamente o faziam, questionando

rigorosamente os líderes de produto. A parte lamentável disso é que a maioria dos executivos não tinha o contexto necessário. Se tivessem conversado separadamente com os líderes de produto, os questionamentos poderiam ter sido facilmente esclarecidos e resolvidos. Em vez disso, os líderes receberam uma enxurrada de perguntas dos executivos na frente de todos.

Ashley percebeu que este não era o jeito certo de fazer negócios. Em primeiro lugar, as pessoas erradas estavam na sala para aquela discussão. A empresa inteira não precisava de tantos detalhes sobre o que as equipes de produto estavam fazendo. Além disso, eles também não podiam fazer nada com essa informação. Todos os *stakeholders* relevantes já haviam sido informados sobre o fluxo de atividades e estavam trabalhando nisso. Grande parte das sugestões eram apenas ideias — conceitos que eles não estavam prontos para ser colocados em prática. Com frequência, os participantes saíam dessa reunião sem saber o que fazer com as informações recebidas, já que não havia nenhum mecanismo de *feedback* em funcionamento.

Ashley pediu ajuda a Rebecca para melhorar a maneira como essas reuniões eram realizadas. Eles precisavam de um sistema de comunicação que permitisse priorizar o que era mais importante e conduzir as discussões necessárias para que as coisas realmente avançassem. Juntas, criaram algumas cerimônias-chaves, que podem servir de exemplo para você:

- ***Kick-Off* da Empresa (CKO):** esta cerimônia pode ser realizada durante o *all-hands* (reunião geral) anual e/ou durante a reunião de vendas. Product Operations apoia a equipe de produto na apresentação da estratégia e do tema do ano. É provável que você já tenha passado por essa revisão de forma mais detalhada com membros de outras equipes. Aproveite essa oportunidade para contar histórias de sucesso e fracasso — essas são as bases para criar algo grande. Toda a empresa é convidada para participar do *kick-off*.

- **Revisão Trimestral de Negócios (QBR):** esta reunião reúne lideranças tanto do lado dos negócios quanto de tecnologia para revisar as métricas de Product Operations que estão alinhadas com as intenções estratégicas, representadas pelas métricas de negócios. Aqui você revisará o que as iniciativas de produto geraram em termos de OKRs e KPIs e como elas geram valor para o negócio. Também estamos analisando o progresso em relação ao plano estabelecido e antecipando quaisquer problemas. Nesse momento, você deve se concentrar nos resultados e metas de negócios, não no design ou nos detalhes do produto. É aqui que o time de vendas recebe as atualizações, mas se você está em uma empresa com crescimento acelerado, apenas uma revisão trimestral pode não ser suficiente.

- **Revisão do *roadmap* de portfólio:** aqui, revisamos com mais detalhes as iniciativas de produto, avaliando o desempenho operacional entre as diferentes funções envolvidas. Você identificará as interdependências das iniciativas para promover a colaboração. Normalmente, líderes das equipes participam, e líderes de nível superior são convidados conforme necessário. Ao incluí-los, você garante que eles acompanhem os movimentos cross-funcionais em ação e com cadência.

- **Revisão de *roadmaps* do produto:** esta reunião, realizada mensalmente, reúne a equipe de produto, incluindo desenvolvedores e designers. É onde eles discutem e revisam *roadmaps* e avaliam o progresso das entregas em relação ao lançamento.

- ***Demo Days*:** os *Demo Days* são usados para explicar a fase do produto (alfa vs. beta), quando o produto pode ser vendido, e apresentar o que há de novo ou o que foi melhorado.

- **Processos ágeis:** durante essas reuniões, a equipe deve revisar o status da *sprint*, identificar riscos e dependências, e

abordar qualquer impedimento ou preocupação. Essa discussão deve ocorrer no nível da equipe, sem envolver mais ninguém.

Os processos demandam um alinhamento claro em relação à sua cadência e às suas expectativas

Product Operations lidera e define as expectativas quanto aos entregáveis das principais reuniões

	Exemplo ilustrativo	Convidados	Foco
Anual	**Kick Off da empresa(CKO)**	**Toda a organização**	• Estratégia do portfólio/produto e *roadmap*
Quadrimestral	**Revisão Trimestral de Negócios (QBR)**	**Equipe executiva e principais líderes funcionais**	• Revisão dos OKRs/KPIs, progresso do planejamento, antecipar possíveis problemas/escalar temas relevantes • Focar nos resultados e metas de negócios em vez de detalhes do produto
Quadrimestral	**Revisão do roadmap de portfólio**	**Engenharia, Vendas, Marketing, Serviço ao cliente e Jurídico**	• Rever o progresso, riscos, pontos de atenção, dependências entre iniciativas, • Coleta de feedbacks • Convite para colaborar nas próximas etapas
Mensal	**Revisão do roadmap**	**Principais líderes funcionais**	• Revisão do roadmap e estratégia de produto, levantamento de risco. • Não faz parte do escopo: bugs, realocação de recursos.
Mensal	**Demo Days**	**Vendas, Marketing, Customer Success**	• Explicar as fases (Alfa vs Beta) e quando uma entrega pode ser vendida • orientar os participantes sobre o que foi lançado ou melhorado
Quinzenal	**Processos ágeis**	**Engenharia e líderes de Scrum**	• Revisão do status da sprint, identificação de riscos, alertas, dependências, • Endereçar impedimentos e pontos de atenção

Figura 13.1: Possível cadência de reuniões estratégicas — você identificará o momento e o formato mais adequados para sua empresa.

As reuniões descritas acima são apenas um exemplo de cadências que vimos funcionar. Você precisará refiná-las para que se adequem à sua empresa e contexto específicos, e ao que funciona para você. Esses rituais representam os principais pontos fortes de uma empresa, colaborando para desenvolver, entregar e comercializar soluções que aumentem o valor para o cliente e tragam resultados de negócios mais sólidos. Isso significa que tudo vai ocorrer sem problemas? Muitas vezes, não. Muitas empresas lutam para realizar o planejamento nos níveis de equipe, função e hierarquias organizacionais. Mas a prática leva à perfeição. A principal lição é que não se trata de seguir processos ou reuniões à risca. Trata-se de uma cadência *"para forçar conversas e decisões difíceis"*, diz o CPO da Forsta, Brian Bhuta.

Então, onde o planejamento anual se encaixa nisso? Idealmente, se estamos fazendo as coisas corretamente, chegamos a um ponto em que não há necessidade de planejar em um momento específico a cada ano. Deveríamos revisar nossas intenções estratégicas e atualizá-las, se necessário, trimestralmente, nas QBRs. Normalmente, as intenções estratégicas estão previstas para os próximos dois ou três anos, então essa definição não ocorre com tanta frequência. Mas digamos que estejamos perto de atingir nossa meta em relação à nossa primeira intenção. Então é hora de adicionar outra à lista. Durante as QBRs, destacaríamos a necessidade e tomaríamos medidas para determinar a próxima intenção. Dizemos "idealmente" aqui porque, em muitos casos, interromper a forma como uma grande organização faz o orçamento e o planejamento não é viável. É preciso mudar a mentalidade da própria empresa. Uma etapa fundamental para nos prepararmos para essa transição é direcionar o financiamento para equipes de produto, em vez de iniciativas isoladas. Isso implica uma mudança de abordagem, saindo do foco em *projetos* para uma visão centrada em *produtos*. Uma vez feita essa transição, o processo se tornará muito mais fácil.

Você pode estar nessa jornada, mas ainda não ter chegado a um ponto em que possa descartar o planejamento anual. Esse era o caso da Pipeline 3K. Como o planejamento anual estava atrasado, não era o momento para iniciar uma transformação. A melhor abordagem parecia ser revisar o que havia sido feito antes e definir o que poderia ser melhorado, sem uma reformulação completa do processo. Mais tarde, no primeiro trimestre, Rebecca poderia então se concentrar em uma reformulação maior de como e quando a Pipeline 3K fazia seu planejamento. Assim, Rebecca fez uma parceria com o CFO e outros líderes estratégicos para implementar uma solução temporária que funcionasse nesse meio tempo.

Rebecca olhou para as perguntas de Ashley no quadro de anotações.

- Quais são os principais resultados que a Pipeline 3K deseja alcançar com o planejamento anual?
- Como a equipe de produto — e a organização como um todo — colaborou no passado?
- Existem processos de planejamento em vigor na Pipeline 3K que possamos aproveitar?

Em seguida, ela voltou-se para Marcus em busca de sugestões.

Marcus bateu palmas. *"Eu estava esperando o momento em que finalmente iríamos organizar o planejamento anual! Na minha humilde opinião, temos apenas algumas necessidades-chaves. Primeiro, precisamos informar nossos stakeholders sobre qual é o processo de planejamento; segundo, como eles podem contribuir; e terceiro, quando exatamente eles podem contribuir. Se conseguirmos fazer isso, estaremos bem à frente. No momento, está tudo uma bagunça."*

Rebecca começou a escrever o processo de alto nível que havia implementado em sua última experiência, quando estava em uma posição semelhante. Depois, ela compartilhou com a equipe de produto em busca de *feedback*.

Conforme a equipe discutia, eles perceberam que enfrentavam desafios semelhantes para trazer os *stakeholders* e ajudá-los a entender como e quando poderiam contribuir com o *roadmap*. Jill comentou: *"Essa é uma ótima cadência de reuniões, mas como lidamos com os stakeholders que esperam que atendamos todas as suas solicitações?? Somos bombardeados com pedidos, e agora eles vão trazer essas demandas nessas reuniões."*

"É aí que entra a próxima camada", respondeu Rebecca. *"Precisamos definir um framework de priorização que ajude a empresa a tomar decisões. E é sobre isso que quero conversar com vocês. Quando introduzimos esse framework em cada uma dessas reuniões, forçamos os stakeholders a considerar os trade-offs em vez de simplesmente adicionar mais itens à lista. Então, como estamos priorizando atualmente?"*

Marcus se manifestou. *"Bem, no momento, não temos um sistema muito bom. Normalmente, quem grita mais alto e escala para a diretoria é quem acaba sendo priorizado. Então, estamos abertos a sugestões. Qualquer tipo de estrutura sobre como essas equipes podem contribuir e como podemos ajudá-las a priorizar seria uma vitória."*

No nível mais básico, Product Operations define a cadência de ciclos previsíveis de planejamento de forma anual, trimestral e até mensal, se necessário. Essa função também alinha as expectativas entre as diferentes áreas, delineando como a visão de como cada um contribui com o *roadmap*, incluindo a cadência de revisões, entre outros aspectos. Definir e compartilhar templates para *roadmaps*, orçamentos e recursos trará valor imediato ao processo.

A priorização pode ajudar gerentes de produto e seus *stakeholders* a se alinharem em relação aos critérios usados para decidir o que é mais importante. Isso também dá à equipe de Product Operations a oportunidade de sincronizar *o que* está sendo priorizado em relação aos resultados ou *features*. Os resultados oferecem mais flexibilidade

e capacidade de explorar, enquanto as *features* oferecem mais controle e, talvez, mais agilidade.

Independentemente do que as equipes estejam priorizando, Product Operations facilita a discussão sobre o que a organização precisa e, então, proporciona governança para isso. Também é importante ser intencional sobre o que a equipe vai ou não construir. Existem muitos frameworks de priorização que os gerentes de produto utilizam. Acreditamos que uma combinação de pontuação ponderada e custo do atraso (*cost of delay*) é ideal tanto a nível de portfólio quanto de produto. Esses métodos mantêm as equipes focadas em resultados em cada nível. No entanto, você pode achar que um framework diferente seja mais adequado para sua empresa.

Qualquer que seja a sua escolha, é essencial ter um framework de priorização acordado entre todos para direcionar as discussões em torno dos *trade-offs* de cada alternativa. Um bom framework ajudará a mitigar a "priorização" definida por quem fala mais alto e incentivará todos a confiar em classificações quantitativas ou matrizes alinhadas ao feedback dos clientes e à estratégia de produto. Não se trata de escolher o framework "correto", mas sim de selecionar um que alinhe gerentes de produto, engenharia, UX e *stakeholders* durante a tomada de decisão.

Rebecca apresentou à equipe o framework de custo do atraso e discutiu como o formato da reunião de priorização poderia ajudar a mitigar as tentativas dos *stakeholders* de sobrecarregar a equipe. Com a adesão da equipe, Rebecca apagou as três perguntas do quadro de anotações e começou a desenhar os templates que seriam usados em cada reunião.

13.2 Como Product Operations ajuda a governança

"Uau, não acredito no quanto você conseguiu realizar em um mês, Rebecca", disse Ashley. *"Sunita está muito contente com o modo como a equipe estruturou a estratégia deste ano usando os dados de Rose, e as revisões do roadmap foram de grande ajuda. Dá para ver que tudo está começando a se encaixar."*

"Obrigada", respondeu Rebecca, *"mas ainda há algumas coisas que eu gostaria de ajustar. Acho que os kick-offs de estratégia estão indo muito bem, e espero que, no futuro, eles não demandem tanto trabalho. Mas precisamos convidar menos pessoas para as QBRs. Sei que Sunita quer muitas opiniões, mas há muitas pessoas que não têm poder de decisão e estão ali apenas assistindo os outros trabalharem. Talvez precisemos de outro sistema para coletar feedback fora da diretoria."*

Ashley respondeu: *"Esses são ótimos pontos. Vamos refletir sobre eles por mais um tempo. Eu posso ajudar a apresentar essa ideia para a Sunita e explicar por que realmente queremos menos pessoas nessas reuniões. Mas, no geral, este é um grande passo adiante."*

No que diz respeito ao **planejamento**, Product Operations define a cadência das reuniões, dá o contexto a todos os *stakeholders* e garante que as pessoas certas estejam na sala. Embora esse time não conduza as reuniões, ele as organiza. Por exemplo, o CPO geralmente conduz e lidera a reunião para revisão do *roadmap* do portfólio, mas o analista de Product Operations seria o responsável por garantir que tudo esteja preparado para que a reunião seja eficaz. Eles criam os templates que serão usados em cada reunião, como formatos específicos para o relatório de OKR ou estudos de caso para apresentar uma nova iniciativa, e distribuem esses materiais com antecedência. Além disso, eles criam as agendas, acompanham as discussões e os itens de ação. Em seguida, eles melhoram as reuniões com base no *feedback*. Product Operations também é responsável por revisar a cadência e promover a melhoria contínua das reuniões.

Eles garantem que todas as escolhas feitas e os itens revisados em cada sessão sejam **transparentes** para o restante da organização. Também implementam as ferramentas de software necessárias para garantir que tudo isso aconteça.

Por fim, eles podem ajudar a organização a escolher o **framework de priorização** adequado. Eles garantirão que a priorização das iniciativas de maior impacto siga um processo e uma cadência consistentes. O objetivo é desenvolver uma cultura de escolhas "isso/ou aquilo" em vez de "isso e também aquilo". Adicionar mais trabalho além do que já foi previamente acordado resulta em tarefas não concluídas ou em equipes dispersas entre as tarefas, apenas "cumprindo o *checklist*", sem realmente entregar valor ao cliente.

Quando bem executada, a governança nos ajuda a proporcionar transparência para o restante da empresa em relação ao status do desenvolvimento de produto. O cenário ideal é que as equipes de produto estejam alinhadas ao realizar o planejamento conjunto, seja em ciclos trimestrais ou anuais. Dessa forma, evitamos que as equipes de gestão de produto ou outros departamentos trabalhem de forma isolada. Em vez disso, promovemos a colaboração para decidir como nossa empresa deve atuar para atingir suas metas.

No fim das contas, queremos garantir que os gerentes de produto que apoiamos reconheçam o valor dos métodos utilizados para alcançar o alinhamento de todos. Becky Asch, head de Product Operations na FullStory, vê esse ponto como uma forma de medir a *"saúde colaborativa entre o trio formado por gerentes de produto, experiência do usuário e engenharia."* Isso é feito por meio de questionários para avaliar a eficácia do trabalho realizado por Asch e sua equipe. *"Nós reformulamos recentemente o processo de priorização e planejamento"*, diz ela. *"Eu queria ter um baseline sobre como as pessoas estavam se sentindo em relação ao processo de priorização e planejamento — por exemplo: quão bem esses processos se conectam à nossa estratégia de produto? Você consegue associar o que está priorizando à nossa estratégia geral de produto?"*

[1] *State of Quarterly Roadmap Planning:* https://dragonboat.io/blog/state-of-quarterly-roadmap-planning-2023-product-ops-hq-survey/

Capítulo 14
Definindo processo para gerentes de produto

Após estabelecer as bases dos novos processos de governança e planejamento, Rebecca voltou sua atenção para os processos diários de produto. Ashley tinha algumas ideias sobre onde mais precisaria da ajuda de Rebecca.

"Quando cheguei à organização, tentei entender no que as pessoas estavam trabalhando e os roadmaps estavam um completo caos", explicou Ashley. *"Os formatos eram muito variados e, além disso, não eram guiados por dados. Agora que a equipe está mais capacitada, eles finalmente estão começando a incorporar os dados que precisávamos para criar roadmaps muito mais consistentes, mas ainda não temos uma boa maneira de integrar todas essas informações. Fiz alguns ajustes para ajudar a organizar isso, mas precisamos de uma reformulação."*

"Na minha última empresa, usávamos um software de roadmap de que eu realmente gostava", sugeriu Rebecca. *"Era fácil para as gerentes de produto atualizarem, estava conectado ao Jira para ajudar a acompanhar o progresso e o fluxo de trabalho e, em seguida, gerava as métricas de ROI para que as equipes de liderança vissem o avanço em direção aos nossos objetivos gerais."*

Os olhos de Ashley brilharam. *"Isso é exatamente o que precisamos, Rebecca! Podemos agendar algumas demonstrações?"*

Rebecca já estava enviando um e-mail ao vendedor com quem trabalhou antes. *"Pode deixar. Enquanto isso, farei uma revisão dos nossos processos e templates para garantir que estamos sendo eficientes. Vou organizar alguns pontos e também tentar montar um plano de integração eficiente para os novos membros da equipe."*

14.1 Processo na medida certa

Embora a governança mantenha nossas equipes funcionando de maneira eficiente e forneça a supervisão necessária para garantir que estamos alcançando o ROI, é igualmente importante que as equipes de produto sejam eficientes no trabalho diário. Em relação aos **processos**, Product Operations equipa a equipe com as habilidades necessárias para realizar a gestão de produtos, além de otimizar as ferramentas que auxiliam nesse trabalho. Isso também facilita o processo de integração de novos(as) gerentes de produto e contribui para o desenvolvimento de uma equipe forte.

Para evitar se tornar uma daquelas temidas "pessoas de processo", a chave é não padronizar todos os processos e sobrecarregar as equipes. No entanto, há muitos benefícios em padronizar *certos* aspectos. Templates para atividades cross-funcionais e práticas consistentes para os gerentes de produto de todas as equipes são exemplos primordiais.

Quando trabalhamos com o Spotify, há quase uma década, eles tinham uma regra de que todas as equipes de produto e desenvolvimento podiam decidir como gostariam de trabalhar. Isso se aplicava a todos os aspectos do que faziam e causava muita dor de cabeça à medida que cresciam. Cada equipe de desenvolvimento tinha seu próprio processo de software para lançamentos. Cada equipe usava uma ferramenta diferente para rastrear o trabalho. Cada equipe tinha seu próprio processo de *roadmap*. Não havia informações claras sobre como as coisas estavam indo para as pessoas naquela equipe. Isso também tornou a mudança de equipes uma dor de cabeça para gerentes de produto e desenvolvedores, já que precisavam aprender um sistema completamente novo. Embora hoje o Spotify seja bem diferente, Product Operations poderia ter ajudado a evitar esses problemas e a focar em melhorar a comunicação e a clareza entre as equipes.

A padronização será diferente em cada empresa, dependendo de suas necessidades, mas há algumas áreas principais que todos precisamos padronizar, como gestão de ideias, *roadmap*, kits de ferramentas de produto e *onboarding* de novos funcionários. E, claro, nada disso substitui a necessidade de gerentes de produto qualificados. Esses processos só ajudarão se a qualidade dos *inputs* for boa.

14.2 Gestão de ideias

Antes de discutirmos *roadmaps*, precisamos falar sobre como uma ideia é realmente considerada para compor o *roadmap*.

É necessário ter um sistema para acompanhar a origem das ideias, mitigando o risco de focarmos mais no "o quê" do que no "porquê" por trás da ideia. Esta é outra área em que equipes multifuncionais podem acabar complicando demais o processo.

As melhores ideias podem vir de qualquer lugar — vendas, marketing, engenharia, suporte ao cliente e, claro, dos nossos próprios clientes. Como gerentes de produto, nosso trabalho é filtrar essas ideias e focar naquelas que vão gerar mais valor para o negócio e para os clientes. Entretanto, isso pode ser desafiador! Todos nós já estivemos à mercê de uma sobrecarga de ideias, tentando descobrir onde armazená-las até que possamos realizar um processo adequado de *discovery*. "Geladeira de ideias", "estacionamento" ou qualquer outro nome que você dê a essas listas, elas tendem a ser ineficazes.

Então, como garantimos que obtemos as informações de que precisamos sem nos sentirmos sobrecarregados com milhões de solicitações? Product Operations pode ajudar a estabelecer um processo que leve as informações corretas para as equipes certas e, em seguida, comunicar o status das ideias para as pessoas

adequadas. Para fazer isso de forma eficaz, precisamos projetar um plano que cubra algumas áreas:

- Por onde os times e os clientes podem enviar solicitações ou ideias?
- Como garantimos que as ideias sejam enviadas em um formato útil?
- Como comunicamos o progresso ou status das ideias às pessoas certas?

Primeiro, você deve verificar se essa funcionalidade (ou algo parecido) já está disponível em alguma das ferramentas usadas pela sua empresa. Por exemplo, o ProdPad tem um mecanismo para que os clientes e *stakeholders* enviem ideias e acompanhem seu status. Se você ainda não tiver uma ferramenta como essa, precisará criar algum tipo de formulário que os clientes e *stakeholders* possam usar e, em seguida, descobrir como direcioná-lo às equipes corretas. Isso pode ser feito manualmente ou automaticamente, dependendo de como você configurar.

Ao desenvolver esse formulário, é importante garantir que você obtenha as informações certas. As solicitações podem vir de diversas formas e tamanhos, mas, geralmente, parecem soluções, quando, na verdade, o que precisamos *entender* são os problemas. Considere usar um formulário estilo "Mad Libs" que oriente o *stakeholder* a pensar no problema real, fornecendo o contexto necessário para uma tomada de decisão de qualidade. Isso pode fazer toda a diferença entre receber uma solicitação como: *"Mude a cor do botão de vermelho para amarelo"* e *"Não consigo encontrar o botão de envio."* Um mantém o foco no problema, enquanto o outro é uma solução proposta que pode não resolver a questão real.

Depois de receber as solicitações, é importante manter os solicitantes informados sobre o status. Comunique de forma clara o que eles podem esperar em termos de resposta, progresso e status no *backlog*. Seja transparente ao recusar uma solicitação, explicando

o motivo da recusa e fornecendo os critérios que levaram a essa decisão.

Existem diversas ferramentas de gerenciamento de produto que já integram componentes de gestão de ideias em fluxos de trabalho mais amplos. No entanto, caso a equipe de produto não dispuser de uma ferramenta que realize essa função, pode existir uma oportunidade de expandir o uso de soluções já adotadas pelos times de vendas e suporte, como Zendesk e Salesforce. Grande parte dessas ferramentas possui APIs que podem ser utilizadas para extrair as informações e transferi-las para o sistema que melhor atenda ao gerenciamento de produto.

14.3 Elaborando roadmaps

Ah, a elaboração de *roadmaps*. O debate favorito de todos. Qual formato usamos? Quem tem acesso ao *roadmap*? Até onde ele deve ir? Qual nível de detalhe é útil e qual é prejudicial? Muitas equipes de produto e empresas enfrentam dificuldades nesse aspecto. Sabemos bem que há dezenas de livros e *workshops* dedicados ao tema — seja falando sobre o processo ideal, sobre o processo de colaboração ou então em relação aos seus formatos. Embora essas ferramentas sejam incrivelmente úteis, implementá-las na sua empresa pode parecer assustador. Felizmente, Product Operations pode agregar muito valor nesse tema. Product Operations não é responsável pelo que *entra* no *roadmap*, mas ajuda a trazer simplicidade e estrutura à forma *como* ele é apresentado e comunicado.

Para deixar claro, não há um formato universal de *roadmap* que seja melhor que todos os outros, não estamos no *"Senhor dos Anéis."* Na verdade, as empresas precisam de vários níveis e tipos de *roadmap* para atender às necessidades de diferentes *stakeholders* e níveis de liderança. O *roadmap* que a equipe de produto usa para comunicar o

trabalho de *discovery* e *delivery* será muito diferente e muito mais detalhado do que o *roadmap* que será usado com o time de vendas, que geralmente serve para empolgar novos clientes com futuras funcionalidades.

Product Operations pode ajudar a alinhar suas equipes em torno de quais tipos de *roadmap* são necessários e como produzi-los. No fim das contas, um *roadmap* é uma ferramenta de comunicação. Para descobrir qual é o mais adequado para sua empresa, pense no seu público e no que ele precisa saber:

- **Equipes de desenvolvimento:** geralmente, esses *roadmaps* são altamente detalhados, requerem o comprometimento de engenharia por trimestres, status de *discovery* e *delivery*, e indicam o trabalho a ser feito ao longo do trimestre.
- **Equipes de vendas:** as equipes de vendas precisam de menos detalhes. Elas precisam da visão geral das entregas e dos problemas que elas endereçam, com um cronograma aproximado para lançamentos (trimestral ou semestral). É importante incluir a narrativa/proposta de valor de cada funcionalidade.
- **Liderança:** esses *roadmaps* focam na camada "iniciativa e qual intenção estratégica ela impacta". São utilizados nas discussões sobre dependências e planejamento de capacidade trimestral.

Product Operations pode auxiliar na criação do formato necessário para uma comunicação efetiva, além de definir um local onde fiquem facilmente acessíveis para quem precisar deles (um wiki, uma ferramenta etc.). Cada item no *roadmap* deve estar vinculado ao racional do "porquê" e como essa entrega impulsionará o negócio. Ao monitorar as informações e problemas vindos de várias partes da empresa — assuntos que discutiremos a seguir — podemos conectar esses pontos para acompanhar as ideias ao longo do *pipeline*. Colaborando com a equipe de produto e os *stakeholders* apropriados, a equipe de Product Operations pode garantir que todas as informações relevantes estejam incluídas, gerando

roadmaps de alto valor de maneira informativa e visual. Além disso, cada responsável deve manter esses *roadmaps* atualizados.

Foi aqui que Rebecca começou. Depois de conseguir aprovação para a introdução de um software de *roadmap*, ela começou a criar diretrizes para definir o escopo apropriado dos itens do *roadmap*. Ela recriou os níveis de estratégia de produto no software e, em seguida, criou templates para escrever cada intenção estratégica, iniciativa e opção. Isso garantiu consistência no escopo e no formato, permitindo que ela extraísse relatórios do sistema para a liderança, a área de vendas e outras equipes de produto.

Mas quando ela foi instruir as equipes sobre como usar os templates, foi recebida com alguma resistência. *"Espera aí, não fazemos roadmaps para vendas. Eles sempre prometem demais. Não queremos que tenham total transparência"*, disse um dos gerentes de produto. Eles contaram a Rebecca como, no passado, precisaram reorganizar o trabalho porque a equipe de vendas sempre prometia mais do que o *roadmap* permitia.

"E se eu puder garantir que isso não vai acontecer? Que eu conseguirei melhorar nossa parceria de trabalho para que possamos prover transparência sem que eles acabem prometendo além do que podemos entregar?", ela perguntou ao grupo.

Outra gerente de produto comentou: *"Só acredito vendo."*

Rebecca pediu um exemplo recente de quando prometeram mais do que podiam cumprir e foi encontrar o vendedor responsável para ouvir seu lado da história.

"Eu não queria vender demais!", disse o diretor de vendas a ela. *"Eles me mostraram uma demonstração do que estavam construindo, e eu achei que estava pronto. Tivemos um grande cliente muito interessado nessa funcionalidade e, quando ele viu, ficou muito animado. Eles não me disseram que levaria mais seis meses para lançá-la completamente."*

Uma luz acendeu na cabeça de Rebecca. A equipe de vendas não estava tentando prometer demais intencionalmente. Eles simplesmente não conseguiam distinguir o status de desenvolvimento das diferentes funcionalidades, e os protótipos clicáveis pareciam "prontos" para eles. Ela já havia visto isso antes e sabia exatamente o que fazer.

Rebecca começou a criar um framework para o status do desenvolvimento de produto, que eles usariam para comunicação em toda a empresa. Ela criou os seguintes estágios que seriam atribuídos ao nível de opção:

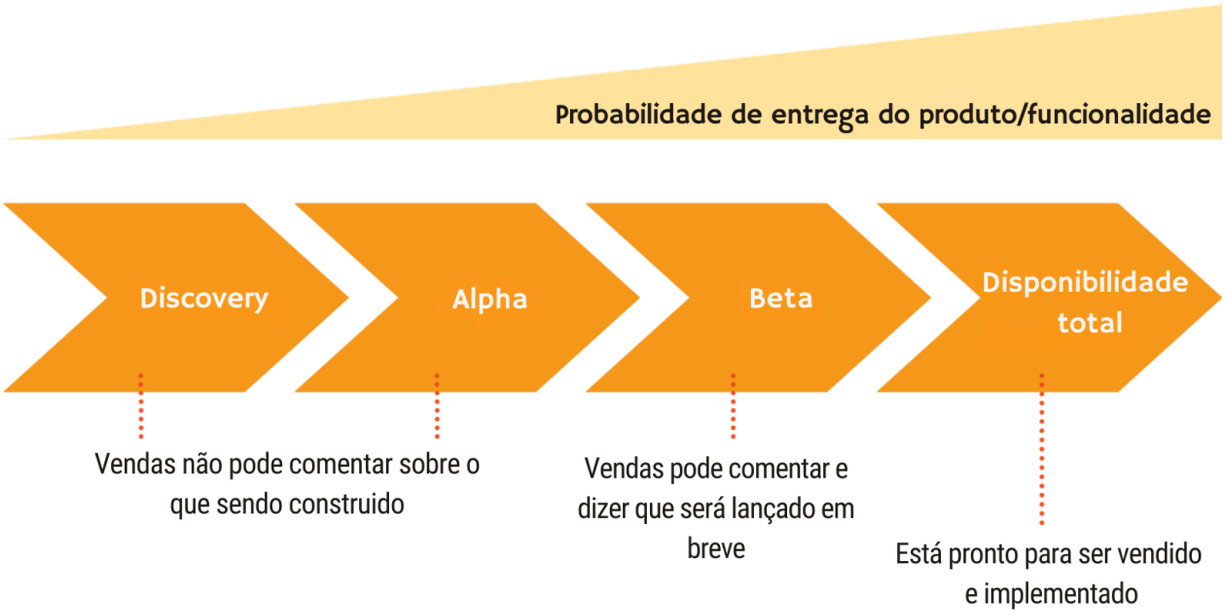


Figura 14.1: Diretrizes do estágio de desenvolvimento de produto na Pipeline 3K

- ***Discovery:*** estas eram ideias que a equipe estava explorando, sem que tivessem validado o problema ou a solução. Neste modo, as equipes podiam produzir protótipos clicáveis e conduzir vários tipos de experimentos e pesquisas. A chance de tudo que está no modo *discovery* ser desenvolvido é muito pequena, então a equipe de vendas não deveria falar sobre esse trabalho com os clientes.

- **Alfa:** nesta fase, o problema foi validado e as equipes têm uma boa direção sobre a solução, mas uma versão de software ainda não foi construída. Nesse estágio, as equipes desenvolverão a solução e a testarão com um pequeno grupo de usuários. Este processo é caracterizado por constantes iterações na solução, então, no final das contas, o que as pessoas veem nem sempre é o que vão obter. A equipe de vendas poderia conversar com o cliente sobre problemas que estivessem sendo resolvidos aqui, mas não prometer uma solução específica.
- **Beta:** uma vez que um item atinge o modo Beta, a solução já foi validada, mas as equipes ainda precisam garantir que ela escale bem. O software pode ser liberado para até dez por cento dos usuários para teste — um "beta fechado". Esses usuários geralmente sabem que estão testando algo que ainda não foi finalizado e são incentivados a dar *feedback*. As equipes de produto monitoram as métricas e estudam como as pessoas estão utilizando os produtos, especialmente porque, neste ponto, ele já foi lançado para um grupo mais amplo de usuários — um "beta aberto". Neste estágio, a equipe de vendas tem permissão para demonstrar essas funcionalidades em beta para novos clientes, pois agora sabem que o lançamento ocorrerá em até um trimestre, em um formato muito semelhante.
- **GA (*General Availability* / Disponibilidade Total):** nesta fase, o produto foi lançado em produção e está disponível para ser vendido a todos os clientes.

Rebecca compartilhou os novos formatos para *feedback* de ambas as equipes de vendas e produto e recebeu uma resposta positiva. A equipe de vendas adorou ter uma visão do *pipeline*, além de poder determinar se algo ainda estava em etapa de desenvolvimento ou não. O time de produto apreciou ter diretrizes claras para que a equipe de vendas soubesse o que poderia ou não vender. Rebecca garantiu que cada pessoa do time de produto rotulasse cada item do *roadmap* com um desses status.

Depois que as equipes inseriram todos os itens no software de elaboração de *roadmaps*, ela retornou ao modelo de governança e criou modelos de relatórios no software que seriam usados em todas as reuniões relevantes. Ela elaborou um template para a revisão do *roadmap*, incluindo todos os itens que estavam em fase alfa ou mais adiantados, com uma lista detalhada dos itens em *discovery*. Para as reuniões de *roadmap* do produto, todos os itens eram incluídos. Para as lideranças, ela poderia selecionar o nível de iniciativa do produto e visualizar o progresso em relação às intenções estratégicas. Dessa forma, todos poderiam facilmente ver o que precisavam fazer a cada reunião e comparar com encontros anteriores.

Aliás, se você estiver interessado(a) em criar relatórios parecidos, não precisará começar do zero. Muitos softwares de elaboração de *roadmaps* já oferecem essa funcionalidade, então vale a pena perguntar sobre isso aos fornecedores quando estiver avaliando as opções.

14.4 Ferramentas e templates de produto

Product Operations pode desempenhar um papel crucial em direcionar as equipes a trabalharem com mais consistência e reduzirem o esforço sobre como realizar as tarefas. Kits de ferramentas e templates fornecem diretrizes sobre métodos e expectativas (como, por exemplo, falar com três a cinco clientes), ajudando as equipes a se concentrar no trabalho de alto impacto, deixando de lado os detalhes menores. Rebecca estava ciente disso e ansiosa para implementar essas ferramentas rapidamente.

Após concluir o ciclo de apresentações do novo software de elaboração de *roadmaps*, Rebecca foi abordada por Ralph, um gerente de produto que havia acabado de começar na empresa.

"Eu estava me perguntando se temos um template para compartilhar os resultados dos experimentos?", Ralph perguntou. *"Sou gerente de produto há apenas um ano, mas na minha última empresa, tínhamos um template que todos usavam. Também estou procurando onde você guarda seus memorandos de estratégia para que eu possa lê-los."* Rebecca teve uma epifania. Ela poderia introduzir um pouco mais de estrutura e alinhamento sobre como gerentes de produto usavam todas as suas outras ferramentas, assim como havia feito com os *roadmaps*. Essa abordagem ajudaria a manter a consistência, além de facilitar a integração de novos gerentes de produto.

Ela começou a fazer um levantamento das ferramentas que poderiam ser úteis para padronizar, considerando o ciclo de desenvolvimento de produto e as cadências de atualizações que gerentes de produto tinham com os *stakeholders* da empresa. Em seguida, Rebecca começou a se questionar:

- Existe algum software que os gerentes de produto utilizam com frequência e do qual seria uma boa ideia adquirir uma licença corporativa?
- Atualmente, que tipo de informação é compartilhada fora da equipe de produto e em que momentos?
- Que informações não estão sendo compartilhadas de forma consistente e, por isso, estão causando problemas?
- Quem é o público-alvo para cada um desses templates?
- Como podemos padronizar a forma como outras equipes trabalham conosco?

A partir dessas perguntas, ela começou a esboçar alguns kits de ferramentas essenciais para ajudar as equipes.

Kit de ferramentas de *discovery*

Embora a Pipeline 3K já tivesse um template para submissão de ideias de produto, outros componentes eram necessários para garantir que as equipes pudessem realizar pesquisas com clientes e

experimentos na fase de *discovery*. Isso incluía tanto templates quanto software. Rebecca identificou os seguintes templates para padronizar:

- **Resultados de experimentos:** este documento descrevia a hipótese a ser testada, o experimento realizado, os resultados e os próximos passos. Ele poderia ser discutido entre o time de produto e também com os *stakeholders* relevantes que submetessem as ideias a serem testadas. Todas as descobertas eram mantidas em um wiki organizado e aberto a qualquer pessoa da empresa.
- **Personas:** Rebecca criou personas dos principais clientes, mantidas no wiki. Quando chegava o momento de introduzir uma nova persona, gerentes de produto podiam baixar o template e criar uma nova para ser adicionada.

Ao considerar as ferramentas de software, Rebecca avaliou a aquisição de licenças para:

- **Software de prototipagem:** as equipes estavam utilizando dez diferentes softwares de prototipagem. Rebecca analisou quais eram os mais comuns, reduziu para um de baixa fidelidade e outro de alta fidelidade, e adquiriu licenças para que todos os gerentes de produto tivessem acesso.
- **Software de pesquisa de usuário:** Rebecca descobriu que algumas equipes estavam utilizando um software que recrutava participantes para testes de usabilidade. Ela padronizou essa ferramenta para que estivesse acessível a todos.
- **Testes A/B:** A equipe de engenharia havia desenvolvido uma ferramenta que funcionava bem, então não parecia haver necessidade de usar um software de terceiros para testes A/B no momento.

Kit de ferramentas de estratégia

Após a validação do produto, as equipes de produto precisavam comunicar essa estratégia ao restante da organização. O kit de

ferramentas de estratégia assegurava que isso fosse feito de forma eficiente. Para os templates, Rebecca padronizou:

- **Memorandos estratégicos:** documentos curtos de duas a três páginas eram redigidos para cada intenção estratégica, iniciativa de portfólio e iniciativa de produto da empresa. Esses memorandos introduziam o novo conceito para *feedback* e, posteriormente, eram consolidados como referência.
- **Visões e *briefings* de produto:** no caso de novos produtos, junto com os memorandos estratégicos, também havia a visão de produto e os *briefings*. Esses *briefings* destacavam como a solução deveria funcionar e como os clientes a utilizariam. Além de um *briefing* escrito, às vezes incluía-se um protótipo ou uma apresentação visual.
- **Revisões estratégicas:** o conteúdo que as pessoas traziam para cada uma das reuniões de revisão estratégica também era importante. Rebecca criou templates para que os participantes preenchessem antes das reuniões, e ela os compilava em uma apresentação. Dessa forma, todos focavam nas informações relevantes.

No que diz respeito ao software, a ferramenta de elaboração de *roadmaps* de Rebecca também incluía um espaço para armazenar informações sobre estratégia e conectá-las aos *roadmaps*, além de visualizar o planejamento de alocação de recursos. Isso era fundamental para garantir a transparência.

Além de equipar os gerentes de produto com as ferramentas necessárias para serem bem-sucedidos, esses templates também comunicavam aos *stakeholders* da empresa como eles se conectavam ao processo de gerenciamento de produto. Com a adição do fluxo de trabalho de gestão de ideias e das revisões estratégicas, as outras equipes agora podiam ver como contribuíam para a estratégia da empresa.

Kit de ferramentas de *Go-to-Market*

Por fim, Rebecca ouviu dos *stakeholders* que as ações de *Go-to-Market* (GTM) eram inconsistentes. Para lidar com isso, ela definiu os elementos essenciais dos materiais de lançamento de produto. Para os seus templates, considere padronizar:

- **Materiais de *Go-to-Market*:** este template deve conter informações relevantes para assegurar um lançamento tranquilo. Pense nisso como o seu "plano mestre." Você precisará documentar, no mínimo, um cronograma para o lançamento, definir quem é responsável por cada parte, incluir materiais de treinamento e a segmentação de clientes. Um *checklist* pode ser um ponto de partida eficaz para reuniões semanais e, eventualmente, diárias, durante o período que antecede o lançamento.
- **Notas de lançamento:** o formato para redigir notas de lançamento e compartilhá-las com os clientes e equipes internas deve ser documentado e padronizado para todos os gerentes de produto.
- **Demonstrações de produto para a empresa:** é essencial compartilhar seu trabalho com a equipe desde o início. Crie uma cadência e um template para conduzir demonstrações de produto.

Os kits de ferramentas de GTM são essenciais para o sucesso do gerenciamento de produtos, e eles podem resolver questões de relacionamento extremamente frustrantes com vendas e marketing. Uma empresa de SaaS de ciências biológicas com a qual trabalhamos tinha mais de dez verticais, cada uma focada em áreas principais do negócio, operando com seu próprio processo de GTM. A equipe de vendas, naturalmente, expressava frustração por precisar constantemente aprender como cada equipe de produto operava e se familiarizar com seus processos específicos. O tempo gasto nesse aprendizado poderia ter sido utilizado de forma mais eficaz no planejamento de lançamento ou fornecendo *feedback* valioso dos clientes. Em vez disso, foram duas semanas de reuniões

discutindo como aquela equipe de produto específica queria conduzir as reuniões, quem era responsável pelo quê, compreendendo as regras, e, *finalmente*, começando o trabalho.

Com a adição de um kit de ferramentas de GTM, você deve documentar e padronizar como as equipes de produto conduzem o GTM, para que tudo seja consistente em toda a organização.

Esses são apenas alguns kits de ferramentas que gostaríamos de sugerir, mas temos certeza de que existem mais! Ao decidir o que padronizar, pense no que várias pessoas utilizarão e quais itens serão comunicados de forma cross-funcional. Considere nossos exemplos, assim como os de Rebecca, como diretrizes que o ajudarão a identificar as áreas que precisam de estrutura e suporte.

14.5 Onboarding e treinamento

Padronizar templates tem outra vantagem adicional: integrar novos gerentes de produto e treinar os(as) gerentes de produto atuais. Product Operations pode ser um parceiro eficaz para os líderes de produto, oferecendo orientação e desenvolvendo padrões para os membros mais juniores da equipe. Além de fornecer templates com a preferência da empresa para a execução das tarefas de gerenciamento de produto, Product Operations também pode oferecer *coaching* e monitorar as equipes para identificar onde é necessário dar orientações leves e suporte.

Uma área importante é o *onboarding* de novas pessoas gerentes de produto. Fazer com que elas assumam suas funções de maneira ágil quando iniciam um novo cargo é fundamental para gerar valor. Product Operations pode garantir que elas tenham as ferramentas necessárias para seu sucesso, além de coordenar o treinamento que possa ser necessário para novos gerentes de produto. Ao integrar esses novos gerentes de produto, considere organizar o seguinte:

- Programas básicos de treinamento em gerenciamento de produtos para fornecer os fundamentos essenciais;
- Alocação com gerentes de produto experientes ou orientadores da equipe, para oferecer apoio, responder perguntas e dar o contexto necessário;
- Templates e ferramentas padronizadas;
- Acesso e treinamento nas ferramentas adequadas para que possam realizar suas atividades com eficiência.

Além de auxiliar na identificação das necessidades de treinamento, em empresas maiores, a liderança de Product Operations pode assumir o papel de fornecer orientação adicional aos colaboradores individuais.

Não são apenas os(as) novos(as) gerentes de produto que podem precisar de desenvolvimento de habilidades. Product Operations deve liderar o processo para garantir que todos os níveis de produto mantenham suas competências atualizadas. Isso inclui a criação de uma "Comunidade de Práticas".

Uma Comunidade de Práticas oferece um espaço para pessoas em um determinado cargo se reunirem e desenvolverem habilidades mais avançadas, enquanto compartilham os desafios enfrentados como organização. Uma Comunidade de Práticas para gerentes de produto normalmente supervisiona as seguintes atividades de desenvolvimento profissional:

- Sessões de *"Lunch-and-Learn"* (almoçar-e-aprender) com a equipe interna para conhecer novas áreas e compartilhar aprendizados;
- Demonstrações do tipo "Como você fez isso?", feitas por colegas de trabalho;
- Programações trimestrais com especialistas externos da área;
- Lista de eventos externos, como *webinars* gratuitos ou conferências;

- Seleção e execução de atividades consistentes de desenvolvimento profissional, tais como treinamentos focados em habilidades específicas.

Essa comunidade desempenha um papel importante na manutenção da excelência em gestão de produtos. Também são responsáveis por manter os manuais de "melhores práticas" e os kits de ferramentas que mencionamos anteriormente.

Capítulo 15
Ferramentas para capacitação

Às vezes, as equipes de produto podem ser extremamente dependentes de ferramentas: *"Assim que tivermos esse software, resolveremos todos os problemas em relação ao processo de criação do roadmap!"* Ah, se fosse tão simples assim. É importante que as equipes de produto vejam as ferramentas como facilitadores, e não como a solução em si. As ferramentas aprimoram processos e práticas; elas não os substituem.

As equipes de Product Operations mais bem-sucedidas possuem um *roadmap* de curto e longo prazo em relação às ferramentas que a equipe pode precisar à medida que a organização cresce. Você deve designar um responsável por esse conjunto de ferramentas para garantir que elas sejam implementadas e utilizadas corretamente.

Para começar, realize uma avaliação inicial do estado atual, revisando todas as ferramentas licenciadas em toda a equipe. Esteja preparado para surpresas como: *"Ah, estamos pagando por `[nome da ferramenta]` ? Não sabia que tínhamos essa assinatura!"*

Uma vez que você tenha uma visão clara das ferramentas que já estão em uso, será necessário pensar sobre os processos de produto que estão em vigor (e qualquer um que você esteja considerando para um futuro próximo) e determinar se a introdução de novas ferramentas pode aprimorar esses processos. Em equipes maiores, pode haver uma pessoa de Product Operations dedicada à aquisição e gestão de ferramentas, treinamento, licenciamento, *onboarding* e capacitação. Um *roadmap* de ferramentas garantirá que os gerentes de produto e parceiros de outras equipes estejam cientes das ferramentas atuais e das que poderão ser introduzidas no futuro,

bem como de como essas ferramentas podem agregar valor ao trabalho do produto.

Você pode configurar um grupo de trabalho para revisar, avaliar e recomendar ferramentas, seguindo um processo de avaliação consistente que leve em consideração:

- Uma visão completa dos usuários de produto e usuários de outras equipes
- Casos de uso para todas as ferramentas — elas podem ir além do simples uso de produto
- Tempo e recursos de desenvolvimento necessários para implementar a ferramenta
- Treinamento e capacitação
- Como medir a utilidade e o sucesso da adoção da ferramenta
- Custos e orçamento

Ao contemplar sua *stack* de ferramentas de produto, considere as seguintes categorias para escolher um produto que faça mais sentido para o seu contexto:

- *Roadmaps*
- Gestão de ideias
- Engajamento
- Testes
- Análises de interface
- Medição de eventos do produto
- Adoção/pesquisas *in-app*
- Repositório de pesquisa de usuários
- OKRs/Métricas

Rebecca estava bem avançada na avaliação da stack de ferramentas. Aqui estavam os finalistas em cada categoria:

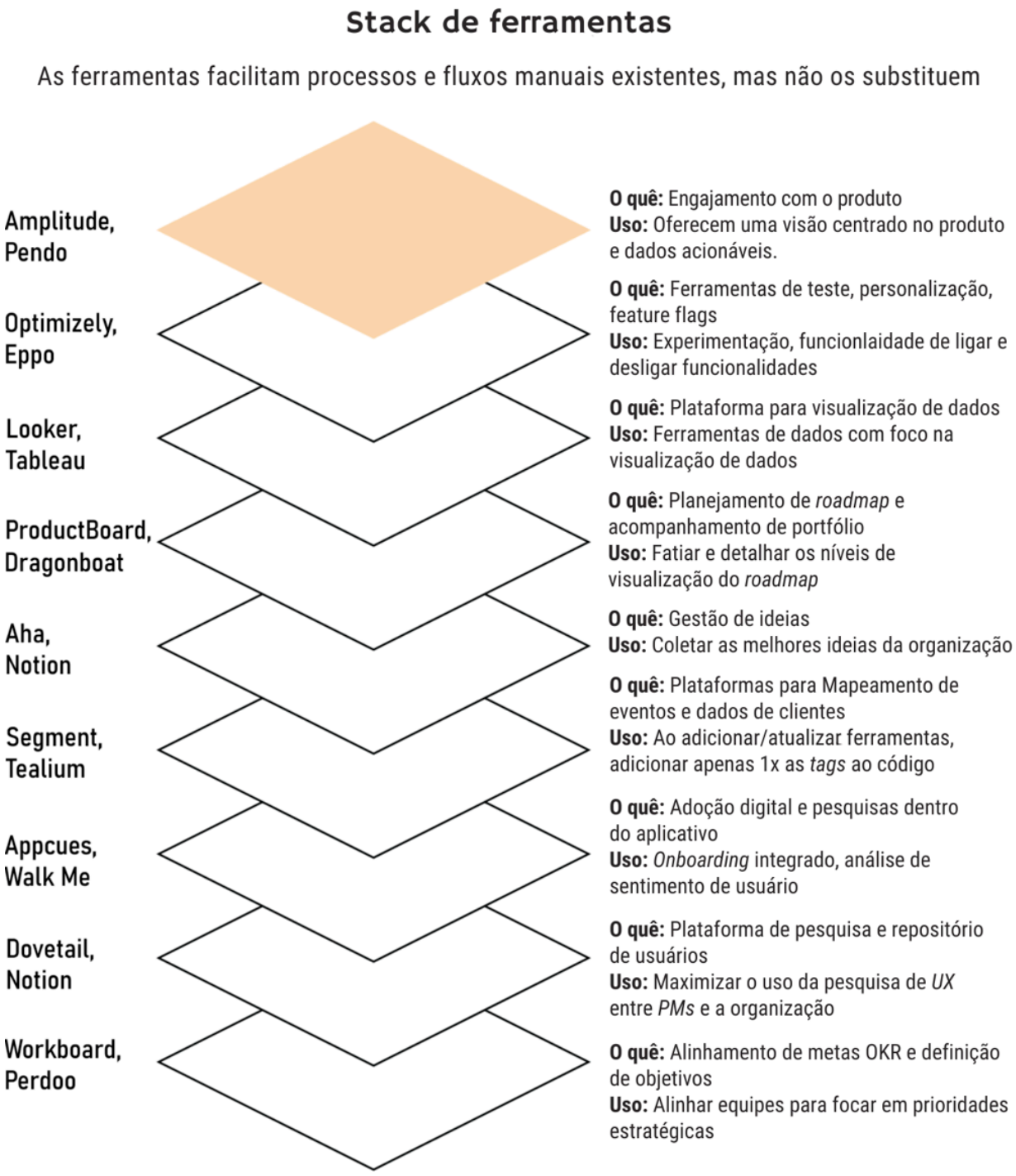


Figura 15.1: Stack de ferramentas com exemplos

Esses são apenas exemplos das ferramentas que Rebecca encontrou, e há muitas outras ótimas por aí. Mas lembre-se: as ferramentas só são boas se usadas com qualidade! Todos já vimos o

Jira com 80 níveis diferentes de tickets, todos marcados como "épico". Certifique-se de fornecer treinamento consistente para que os gerentes de produto usem as ferramentas de forma eficaz. Nenhuma ferramenta ou framework substituirá a necessidade de gerentes de produto qualificados, mas, nas mãos das pessoas certas, elas podem tornar a comunicação e a tomada de decisões muito mais rápidas e eficazes.

Estudo de caso: Planejamento anual na Oscar Health

A empresa de tecnologia em saúde Oscar Health Inc., fundada em 2012, tem a missão de tornar a vida mais saudável mais acessível e econômica para todos. Para cumprir essa missão, a empresa reconheceu a necessidade de ter um foco obsessivo em atender seus membros e decidiu ser a primeira seguradora de saúde construída em torno de uma plataforma de tecnologia.

Desafio: Trazer ordem para um processo de planejamento anual caótico

Passada mais de uma década, a Oscar já não estava mais em fase de startup, tendo evoluído consideravelmente. Sob a ótica da gestão de produtos, a empresa apresenta um conjunto de necessidades único e complexo. A organização de produtos e engenharia da Oscar tem equipes focadas em quatro áreas principais: criação de experiências inovadoras para os membros, sistemas internos de primeira linha, entrega de resultados positivos para seus clientes B2B e uma arquitetura de software moderna — tudo isso enquanto mantém aproximadamente um milhão de membros segurados em uma indústria altamente regulamentada. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de 15 gerentes de Product Operations, que trabalham com aproximadamente 65 gerentes de produto, 250 pessoas engenheiras e 15 designers, organizadas em 50 equipes Scrum (conhecidas na Oscar como "pods").

Alinhar esse grande volume de profissionais das equipes de produtos não é uma tarefa fácil, especialmente quando se trata de planejamento anual. É aí que entra Clare Hawthorne, Diretora Sênior de Product Operations. Ela já conduziu várias rodadas de planejamento anual, aperfeiçoando aquele sempre complicado equilíbrio entre governança e agilidade. Para permitir esse equilíbrio,

ela e sua equipe garantiram que o processo de planejamento anual da Oscar fosse mapeado de forma clara para a organização. Product Operations assume a liderança nas etapas do planejamento anual ao:

- Definir a cadência de *inputs*, decisões e comunicações
- Gerar *momentum* e urgência no alinhamento das iniciativas
- Reunir as pessoas certas de produto e *stakeholders* para a tomada de decisões
- Organizar as principais reuniões com uma agenda rápida e resultados esperados claramente definidos
- Fornecer templates de fácil uso para promover um alto nível de engajamento com o mínimo de esforço

Cada empresa tem sua própria cadência e processo para definir sua visão e suas estratégias de curto e longo prazo. Product Operations entra em ação para traduzir esses objetivos mais amplos em um *roadmap* tangível, que pode ser adaptado à frequência que fizer sentido para a organização.

Figura 15.2: Anatomia do planejamento da Oscar Health (Crédito: Oscar Health)

Vamos detalhar o processo anual da empresa:

Visão da empresa: A consistente visão de "tornar a vida mais saudável, acessível e econômica para todos" permite que a estratégia da empresa evolua, se necessário.

Estratégia de longo prazo da empresa e estratégia e metas de curto prazo: A Oscar avalia regularmente sua estratégia e define suas prioridades anuais, resultando em um *roadmap* anual.

Iniciativas locais e globais: A Oscar começou recentemente a dividir suas iniciativas em dois grupos: "globais" e "locais":

- **Iniciativas globais** são aquelas das quais o Comitê de Liderança da Oscar tem conhecimento e grande interesse. Um exemplo seria o projeto da Oscar para lançar cuidados primários de saúde de forma remota há alguns anos. Esses tipos de

esforços, que impactam toda a organização, são geridos de forma centralizada (1), possuem subiniciativas (2) e frequentemente exigem que os pods reservem espaço no *roadmap* (3).
- **Iniciativas locais** são geridas pelos próprios pods. Elas estão alinhadas com os objetivos da empresa, mas focam em resultados específicos do pod ou de seus *stakeholders*. Um exemplo recente foi a otimização do processo de pagamento de comissões de corretores. Geralmente, as iniciativas locais têm tamanho semelhante às subiniciativas mencionadas acima. Elas são mais autossuficientes, resultando em menos dependências entre pods e exigindo menos coordenação central.

Iniciativas locais dão aos pods certa flexibilidade, e Hawthorne construiu os processos de planejamento e governança da Oscar para acomodar ambos os tipos de iniciativas. *"Sabíamos que nem tudo se encaixaria perfeitamente nas iniciativas globais"*, diz Hawthorne. *"Meu CPO acredita fortemente em dar aos pods a oportunidade de propor maneiras criativas de alcançar resultados de negócios. Usando o exemplo do pagamento de corretores, ele nunca teria sido priorizado se considerássemos apenas as iniciativas globais. Mas foi um trabalho incrivelmente valioso para a empresa."*

Resultados-chaves (KR): É assim que o sucesso de uma iniciativa é medido. Um KR pode ser quantificado como o benefício de uma iniciativa global (por exemplo, XX membros inscritos no nosso plano de cuidados primários virtuais) ou de uma iniciativa local (por exemplo, XX% das execuções de comissão por trimestre são automatizadas).

Roadmaps: Demonstram com alta confiança as atividades que serão realizadas no trimestre seguinte e dão visibilidade parcial em relação aos trimestres subsequentes. Os líderes de pods fornecem, pelo menos trimestralmente, atualizações relevantes, como o status dos projetos e a diferenciação entre as fases de descoberta e lançamento. Embora manual, esse processo permite ao CPO ter uma visão de portfólio do trabalho realizado em 50 pods. O CPO pode ver

um resumo dessas informações ou se aprofundar no *roadmap* de um pod específico.

Planos de recursos: O planejamento inicial de recursos/capacidade deriva dos *roadmaps* em uma base trimestral. No início de cada trimestre, os líderes dos pods estimam quanto tempo (em semanas) cada épico levará. Regularmente, os pods acompanham os resultados reais e os comparam com suas estimativas ao final do trimestre. Está bem mapeado, certo? Mas como a Oscar coloca isso em prática?

Solução: Criar uma cadência regular para atividades de planejamento

Novembro: Início do planejamento anual

Quando Hawthorne iniciou o ciclo mais recente de planejamento anual, ela se inspirou no livro *The Phoenix Project* de Gene Kim. Este romance/manual de negócios foca em uma equipe de TI que transforma sua maneira de trabalhar e, no processo, salva sua empresa. *"Uma das grandes lições que tirei desse livro foi a necessidade de anotar **tudo** o que estamos fazendo"*, diz Hawthorne. Inicialmente, isso tomou a forma de um documento no Google, onde ela detalhou tudo o que sabia que precisava ser feito no ano seguinte e por que isso era importante para a Oscar. Ao elaborar esse rascunho, ela quis garantir que a Oscar contabilizasse a ampla gama de atividades necessárias para gerenciar tanto um produto técnico quanto um negócio de seguros. Este documento inicial era um primeiro rascunho, no qual os colegas podiam opinar.

Hawthorne compartilhou o rascunho inicial com os VPs e diretores de produto e engenharia para validar o "porquê" dos projetos e verificar se estavam completos. O rascunho também serviu como uma forma de envolver esse grupo central no processo. Após a primeira revisão, Hawthorne agrupou os itens em iniciativas. Ela dividiu o documento em vários "*one-pagers*" por iniciativa,

designando autores e alinhando com os VPs a prioridade das iniciativas que eram "mandatórias", "faremos" e "deveríamos fazer".

Hawthorne sabia que era o momento de iniciar o planejamento com toda a organização de produto e engenharia. *"Tivemos uma reunião conjunta de departamento onde fizemos um 'speed run' por aproximadamente 20 iniciativas. Cada responsável apresentou suas aspirações para familiarizar os pods com o trabalho que estava por vir."*

Dezembro: Esclarecendo o foco

Os cerca de 20 *one-pagers* das iniciativas buscavam registrar o *case* do negócio e traçar um primeiro rascunho das subiniciativas e marcos que atenderiam às demandas da empresa para o próximo ano. Esses documentos geralmente eram escritos em conjunto, com a participação de líderes de produto, engenharia e design. Embora chamados de *one-pagers*, esses documentos costumam ter entre duas e cinco páginas.

As conquistas *milestones* incluídas nos *one-pagers* se converteram em aproximadamente 80 subiniciativas no *roadmap* de empresa. *"Nosso CPO está confortável com nossa estrutura atual: somos uma grande empresa com uma equipe técnica robusta que pode suportar cerca de 20 iniciativas"*, comenta Hawthorne. Ainda assim, ela acredita que há uma chance de tornar o processo mais eficiente. *"Gostaria de reduzir esse número para algo em torno de sete iniciativas principais nos futuros ciclos de planejamento anual."*

O plano inicial era que cada VP se envolvesse profundamente em todas as 20 iniciativas. Hoje, Hawthorne reconhece que isso foi ambicioso demais, devido à complexidade desses documentos estratégicos. Para garantir que os VPs de produto e engenharia entendessem todas as iniciativas, eles organizaram uma sessão de quatro horas chamada ***One-Pager Rager*** para uma discussão ao vivo. Como preparação, Hawthorne pediu que cada VP se aprofundasse em quatro ou cinco iniciativas e viesse à reunião

pronto para responder às perguntas do grupo. Todos os VPs foram encorajados a "votar" em uma planilha nas iniciativas que preferissem discutir ao vivo. Caso não votassem, Hawthorne assumia que o VP aprovava o documento como estava. *"A ideia era de que todos se mantivessem alinhados sobre a prioridade e o escopo,"* explicou Hawthorne.

Nesta reunião, eles também definiram a "linha de corte" — identificando projetos que, embora importantes, não seriam uma prioridade para o próximo ano. Como resultado dessas discussões, a equipe elaborou uma lista preliminar de iniciativas priorizadas e itens de acompanhamento a serem esclarecidos fora da reunião (como escopo etc.).

Janeiro: Propondo o plano anual

Após obter consenso geral sobre a priorização do próximo ano, Hawthorne facilitou dois processos importantes: definir os objetivos e resultados-chaves das iniciativas e desenvolver um plano de recursos baseado em estimativas aproximadas, um palpite educado.

Os donos das iniciativas usaram os *one-pagers* para colaborar com os líderes de pod e estabelecer os objetivos e resultados-chaves da iniciativa, assegurando que cada uma tivesse métricas claras de sucesso. Os OKRs, registrados em uma planilha, foram depois compartilhados com as equipes de produto e engenharia para garantir que todos os pods estivessem cientes dos compromissos assumidos pelas iniciativas e pudessem discutir eventuais conflitos de prioridade.

Ao mesmo tempo, a liderança de engenharia também utilizou os *one-pagers* para conduzir um plano de alocação de recursos *bottom-up* por pod, medindo os anos de engenharia em incrementos de 0,25 (em uma outra Google Sheets). Hawthorne disse: *"Sabíamos que essas estimativas seriam apenas palpites educados — esse exercício não tinha como objetivo ser exato."*

Ainda bem que realizaram essa estimativa — na primeira avaliação, aproximadamente 120% da equipe de engenharia estava destinada às iniciativas. Hawthorne deu uma risada e disse: *"Sabíamos que precisaríamos desenvolver soluções técnicas criativas e lidar com compromissos difíceis. O ideal seria alocar cerca de 90% da nossa capacidade, então tivemos que ajustar a nossa linha de corte."*

Para tomar decisões difíceis, Hawthorne se reuniu com o CTO e o CPO, e eles refinaram suas análises. *"Pensamos nos trade-offs de três maneiras: Onde poderíamos estender os prazos? Onde poderíamos reduzir o escopo? Onde poderíamos gerar impacto sem o esforço direto de engenharia (por exemplo, aprimoramento de processos ou treinamentos)?"* Por fim, o CTO e o CPO desenvolveram um plano que atendia a todos os principais objetivos de negócios da empresa dentro da capacidade disponível da equipe de tecnologia.

A partir desse ponto, o CTO e o CPO precisavam do apoio executivo. Hawthorne trabalhou com os VPs para se preparar para a reunião do comitê de liderança. Embora muitos dos executivos estivessem familiarizados com as iniciativas, seria a primeira vez que veriam o plano anual recomendado para o próximo ano.

Para garantir que o comitê de liderança entendesse a alocação de recursos de maneira concisa, Hawthorne e o CPO dividiram as 20 iniciativas em seis "categorias de investimento", alinhando-as com os objetivos da empresa. Organizar essas iniciativas em grupos proporcionou *"uma visão clara para o comitê de liderança" sobre as prioridades"*, explica Hawthorne. *"Isso facilitou o envolvimento dos executivos da C-suite no planejamento para o próximo ano."* O resumo da alocação de recursos estava da seguinte forma:

Figura 15.3: Exemplo ilustrativo — como a Oscar Health distribui o investimento do portfólio entre as categorias (Crédito: Oscar Health)

> **Nota:** Os objetivos empresariais devem ser ajustados para cada organização. Algumas empresas podem focar no crescimento da receita ou na criação de uma nova linha de produtos, enquanto outras podem focar na redução de custos ou na melhoria da eficiência. Este framework oferece a flexibilidade necessária para ajustar o *roadmap* de acordo com o que é mais relevante para o seu negócio.

Hawthorne e o CPO queriam antecipar as perguntas que surgiriam durante a reunião executiva. Hawthorne diz que o CPO é um bom contador de histórias e busca formas tangíveis de transformar o que seria um conteúdo mais seco em algo envolvente. Antes da reunião do comitê de liderança, Hawthorne consultou aproximadamente 30 participantes, de várias funções, sobre como priorizariam as seis categorias principais de investimento. Desses, cinco responderam com suas alocações. Líderes de *growth*, marketing, operações e jurídico sugeriram alocações semelhantes, e isso foi compartilhado na reunião do comitê de liderança, demonstrando que os *inputs* dos participantes indicavam mais alinhamento do que diferenças.

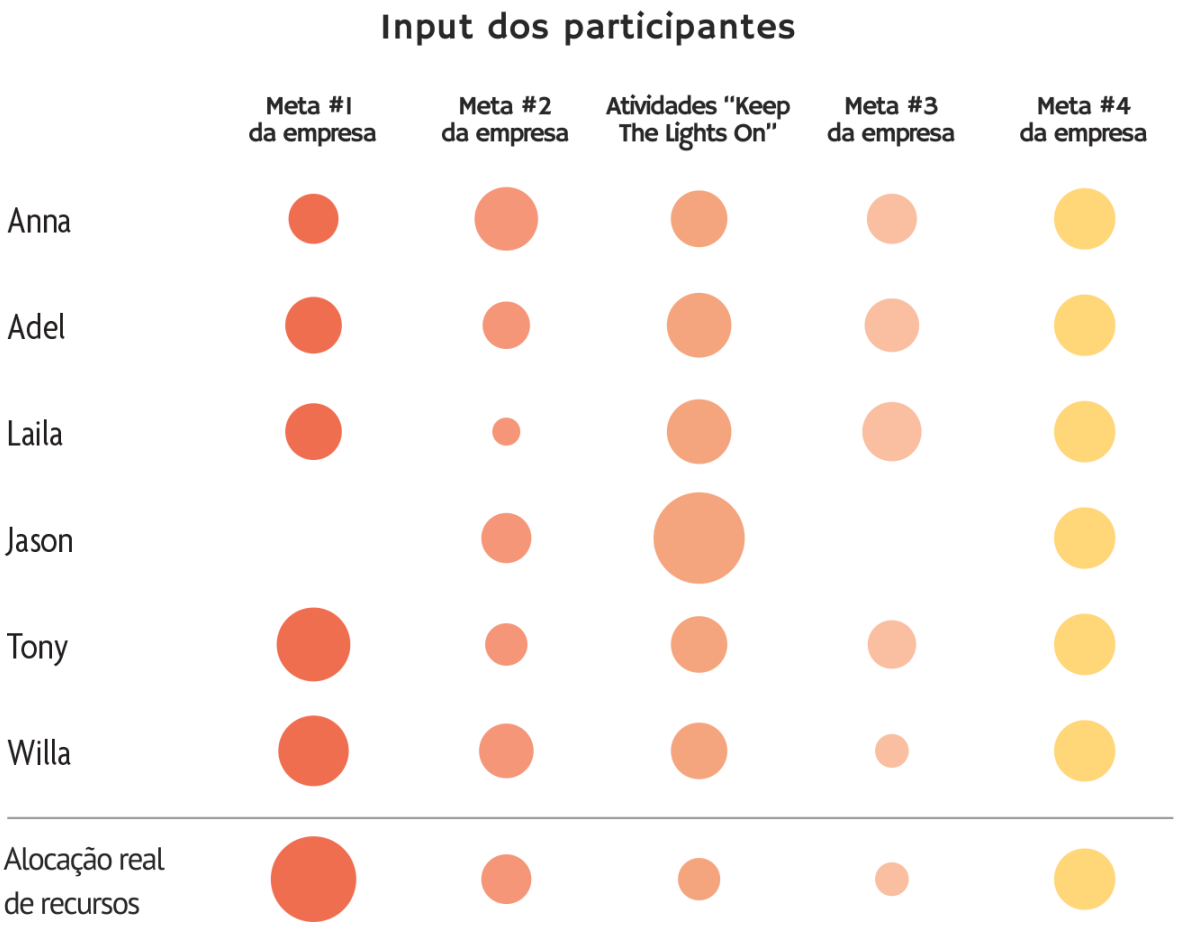


Figura 15.4: Representação ilustrativa dos resultados da pesquisa para confirmar a priorização da alocação de investimentos (Crédito: Oscar Health)

O CPO e o CTO lideraram a discussão com o Comitê de Liderança, assegurando que todos estivessem de acordo com as alocações gerais. Todos os VPs de produto e engenharia relevantes estavam presentes para oferecer mais detalhes e responder às inevitáveis questões: O que exatamente está sendo priorizado no objetivo corporativo nº 1? Quais compromissos estamos fazendo para investir no objetivo nº 4? O objetivo nº 3 inclui o projeto XYZ?

Antecipando essas questões, a equipe de Product Operations trabalhou com as lideranças das iniciativas e preparou uma visão geral resumida de cada uma e seus OKRs relacionados. Esses *slides* eram inicialmente pensados como um material de referência, mas

provaram ser valiosos ao serem apresentados ao vivo, ajudando a garantir o alinhamento.

Os VPs de produto e engenharia levaram os comentários e perguntas de volta para os responsáveis pelas iniciativas e pods, o que permitiu um refinamento maior do plano de alocação de recursos e dos OKRs do ano. *"Sabíamos que isso ainda era um primeiro rascunho — não havíamos discutido o plano completo com nossa equipe e os stakeholders"*, diz Hawthorne, *"mas queríamos garantir o alinhamento dos executivos primeiro."*

Fevereiro: Alinhamento da linha de frente

Após a aprovação do comitê de liderança, o próximo passo foi mobilizar a linha de frente, incluindo engenheiros(as), gerentes de produto e designers. Hawthorne organizou outra reunião conjunta de departamentos de produto e engenharia para compartilhar o plano finalizado.

Hawthorne já tinha participado de diversas reuniões tediosas de avaliação de *roadmap* e queria tornar essa um pouco mais divertida. *"Pedimos aos líderes das iniciativas que falassem sobre por que a iniciativa era empolgante, importante e como iria impactar os roadmaps dos pods. Pedi a eles que fizessem um 'slide de impacto' bem simples — uma ou duas frases, no máximo! Queria que todos focassem na apresentação, então colocamos os detalhes e os OKRs no apêndice para serem analisados posteriormente."*

Março: Verificação com *stakeholders*

Com produto e engenharia alinhados, o foco agora era revisar o plano anual com *stakeholders* de outras áreas da empresa. Reuniões foram realizadas para garantir que o plano anual atendesse às prioridades de todos os envolvidos.

Uma questão recorrente no planejamento anual, trimestral e contínuo é como e quando integrar os *stakeholders* de diferentes departamentos. *"Como empresa, ainda podemos aprimorar o*

alinhamento das iniciativas no nível estratégico," reconhece Hawthorne. *"O que acaba acontecendo é que, em alguns casos, há uma divergência de nomenclatura: 'Ah, você o chama de COE Otimizado,' enquanto eu me referia a ele como 'Big Four,' mas é a mesma iniciativa. Ainda assim, é vital revisar as informações, pois, às vezes, descobrimos que uma prioridade de negócios foi ignorada."*

Para garantir que o plano fosse sólido, Hawthorne agendou reuniões com os três principais *stakeholders* interdepartamentais da área de tecnologia: operações, receita/marketing e jurídico/compliance. Para cada encontro, ela solicitou que as equipes interdepartamentais levassem suas próprias listas de prioridades. Durante as reuniões, eles revisaram essas listas para validar o plano anual de iniciativas. *"No geral, havia uma grande sobreposição"*, comentou Hawthorne. *"Tivemos, no entanto, uma 'surpresa', onde um dos stakeholders precisava de uma nova integração com um fornecedor para atingir suas metas orçamentárias anuais. Isso não estava no radar da equipe de tecnologia, então, se não tivéssemos realizado a reunião, poderíamos enfrentar dificuldades no terceiro ou quarto trimestre. Contudo, com essa conversa, identificamos o problema logo em março."*

Resultados: Check-ins regulares melhoram o alinhamento e colaboração

Apesar de estar satisfeita com o nível de colaboração cross-funcional no planejamento anual mais recente, Hawthorne espera iniciar as discussões mais cedo, por volta do final de novembro ou início de dezembro. *"Antes de chegarmos às nossas estimativas preliminares, vamos conversar com os parceiros de outras áreas"*, ela comenta. *"Dessa forma, quando estivermos finalizando o plano do próximo ano, poderemos ter uma reunião de fechamento em janeiro, onde todos vão dizer: 'Sim, todas as minhas necessidades estão incluídas aí!'."*

No final de março, Hawthorne trabalhou em conjunto com os vice-presidentes de produto e engenharia para incluir todo o *feedback* no plano final, que em seguida foi apresentado e aprovado em uma nova reunião do comitê de liderança. Hawthorne comentou: *"Nesse estágio, era mais uma aprovação formal — todos já estavam de acordo, então não houve muita discussão."*

"Product Operations tem um papel essencial em ajudar toda a organização de tecnologia a funcionar de maneira mais eficiente", diz Jesse Horowitz, CPO da Oscar Health *"Tivemos nosso processo de planejamento anual mais eficaz em anos graças à organização e liderança da equipe. Com os esforços contínuos do time de Product Operations, estou confiante de que seremos capazes de planejar, prever, relatar e executar com mais precisão e confiança."*

Conclusão: A importância do Product Operations no planejamento anual

Hawthorne afirma que uma das maneiras mais visíveis pelas quais o Product Operations demonstrou seu impacto foi através do processo de planejamento anual. *"Sei que o Product Operations teve uma contribuição chave para a equipe de tecnologia da Oscar — conseguimos causar impacto com nossos processos bem estruturados"*, comenta ela. *"Podemos melhorar as coisas sem que os engenheiros precisem estar diretamente envolvidos."* Embora ela tenha certeza de que o processo melhorou muito, Hawthorne também reconhece que ainda há imperfeições, que servem como oportunidades de aprendizado para planejamentos futuros.

Hawthorne e sua equipe organizaram o processo de planejamento anual da seguinte forma:

Proporcionando estrutura para alinhamento:

- Template de *one-pagers* para iniciativas

- Framework para designar responsáveis e revisar iniciativas
- Ferramenta para acompanhar a evolução dos OKRs
- Estimativas de recursos das iniciativas *bottom-up*
- Templates de *roadmaps* dos pods

Criando conteúdo acessível para cada estágio do planejamento:

- Rascunho geral inicial, compartilhado com a liderança de tecnologia
- Slide de alocação de investimentos em tecnologia para o comitê de liderança
- Slides detalhados sobre iniciativas
- Relatórios consolidados dos pods e atualizações trimestrais para a liderança de tecnologia sobre o progresso do plano

Realizando reuniões produtivas e objetivas (incluindo preparação e facilitação):

- Início do planejamento com os departamentos de produto e engenharia
- *"One-Pager Rager"* com os VPs de tecnologia
- Reunião de alinhamento entre o CPO e CTO
- "Revisão do primeiro rascunho" com o comitê de liderança
- Reunião de revisão de *roadmaps* com os departamentos de produto e engenharia
- Reuniões de verificação com *stakeholders*
- Revisão da "versão final" com o comitê de liderança

Sem Product Operations, o planejamento anual em uma empresa como a Oscar Health pode facilmente se tornar caótico, resultando em esforços duplicados e perda de tempo. Adicionar processo e estrutura garante que tudo funcione de forma organizada, com um propósito claro para cada etapa.

Começando com Processos e Práticas

#1 AVALIE OS COMPONENTES ATUAIS DO MODELO OPERACIONAL DE PRODUTO

O termo "modelo operacional" pode parecer complicado, mas é bem provável que você já tenha algumas partes dele em funcionamento. Para relembrar, os principais componentes são: papéis e responsabilidades, processos para as equipes de produto, diretrizes de colaboração com outras equipes, e governança e planejamento anual. Identifique o que já existe e, em seguida, considere o que precisa ser implementado para preencher as lacunas. Você pode elaborar um primeiro esboço dos componentes pendentes do modelo operacional e refiná-lo em colaboração com seu CPO, para assegurar alinhamento, clareza e eficiência.

#2 DESENVOLVA FÓRUNS PARA TOMADA DE DECISÃO

Quais são as reuniões em sua empresa onde as decisões realmente são tomadas? E quais são aquelas que reúnem praticamente todos os colaboradores, mas sem um resultado ou propósito real? Criar um mapa de reuniões ajudará a identificar as oportunidades de decisão e suas cadências. Comece com o que precisa ser discutido anualmente e, a partir daí, desdobre as outras reuniões. Quem deve participar? Qual é o foco de cada reunião? O que será e o que não será abordado? Quais são os resultados esperados de cada encontro? Isso fornecerá uma visão clara do estado atual, permitindo o desenvolvimento de fóruns mais eficazes para a tomada de decisões.

#3 MAPEIE O FLUXO BIDIRECIONAL DE FEEDBACK

Como comentamos anteriormente, até o melhor fluxo de *feedback* pode ser aperfeiçoado. Mas você sabe como esse processo funciona

atualmente? Tire uma hora para mapear como o *feedback* do cliente passa de um representante de vendas para um gerente de produto, chegando ao *backlog* e sendo implementado. Depois, inverta o processo. Como as atualizações de produto fluem desde a concepção, pelo gerente de produto, até chegar à equipe de vendas? Esses trajetos evidenciam rapidamente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para o fluxo de *inputs* bidirecionais, que são cruciais para vendas e Product Operations. Com isso, você poderá identificar as maiores falhas e trabalhar para corrigi-las.

Parte V: Implementando Product Operations na sua empresa

"Nesse tipo de função, você vai gerar demanda desde os primeiros dias. Você ajudará as pessoas a entenderem o que é Product Operations. Você construirá a narrativa e desenhará a visão do que Product Operations pode ser na empresa."

— BLAKE SAMIC, head de Product Operations na OpenAI, um laboratório de pesquisa em Inteligência Artificial

As coisas mudaram bastante na Pipeline 3K nos últimos tempos. Ashley fez uma pausa para avaliar o progresso. Quando ela chegou, os *roadmaps* eram precários, não havia cadências de planejamento, as métricas de sucesso não eram acompanhadas, e gerentes de produto não trabalhavam de forma consistente. Rebecca havia feito um ótimo trabalho na parte de governança e planejamento, e a liderança já começava a notar.

"Rebecca, acabei de sair da reunião com a diretoria, onde pela primeira vez pude usar as ferramentas de portfólio e roadmap que criamos", disse Ashley. *"Os executivos ficaram impressionados, e isso me fez economizar muito tempo. Consegui detalhar cada uma das nossas iniciativas e conectá-las aos OKRs. Tivemos discussões excelentes sobre quais iniciativas deveríamos enxugar e onde deveríamos aumentar o foco. Foi um progresso enorme."* Ashley elogiou Rebecca na frente dos seus colegas, e ela estava radiante.

Rebecca estava trabalhando arduamente na criação de pesquisas e *dashboards* para avaliar como a organização percebia o valor da área de gerenciamento de produtos, convertendo essas informações em indicadores de saúde da área em painéis de controle. Isso permitiria demonstrar o avanço na consolidação do modelo operacional e o amadurecimento da organização.

Tudo estava caminhando bem na Pipeline 3K, e a equipe de Product Operations, que estava em crescimento, contribuiu significativamente para esse progresso.

Se você já tiver uma equipe de Product Operations e estiver em busca de diretrizes para desenvolvê-la e ampliá-la, recomenda-se avançar para a Parte VI: *Construindo e escalando a função de Product Operations*, embora esta Parte V seja relevante para profissionais atuais e futuros da área.

Nesta parte do livro, vamos abordar:

- Quando você deve criar o cargo de Product Operations (ou então um cargo adicional, caso você já possua essa posição)
- Conseguindo *buy-in* para vender essa nova estrutura ao time executivo
- A diferença entre Product Operations e Product Management (gestão de produtos)
- Justificando a necessidade de novas contratações

Capítulo 16
Quando e onde começar

À medida que Product Operations se torna mais conhecida nos círculos de produto e entre os executivos, as pessoas começam a se perguntar se e quando devem implementar essa área. Nossa CPO Ashley já havia visto Product Operations implementada em uma empresa anterior, então ela sabia o que funcionaria para a Pipeline 3K. No entanto, nem todos tiveram essa experiência e, infelizmente,

há alguns conselhos ruins circulando por aí. Por exemplo, ouvimos um *coach* de produto dizer a um cliente que a decisão de implementar ou não Product Operations dependia apenas do tamanho da equipe. Quem dera fosse tão simples!

Uma das considerações mais importantes é o estágio da empresa. À medida que uma organização amadurece de *scale-up* para *enterprise*, o que funcionava para uma empresa ainda em maturação pode não ser suficiente nesse novo cenário. Seu estilo de comunicação precisa mudar para acomodar equipes maiores. Não é mais possível simplesmente se inclinar e dizer: *"Em que vocês estão trabalhando?"* Quando você começa a escalar seu portfólio de produtos, as decisões precisam ser tomadas em um ritmo rápido, absorvendo muito mais dados do que antes. Seu planejamento e governança precisam ser rígidos para que você possa acompanhar os múltiplos fluxos de trabalho. Quando você começa a ver esses sinais, sabe que é hora de Product Operations.

É nesse momento que Product Operations pode desempenhar um papel habilitador, não apenas em termos de tamanho da equipe, mas também em relação à escala do seu portfólio de produtos. Quando suas estratégias e processos se tornam mais complexos e é mais difícil manter o controle, isso é um bom sinal para as lideranças de que precisam de suporte.

Uma vez que você decide implementar Product Operations, você também precisa decidir com qual dos três pilares quer começar. Você pode se aprofundar em um ou fazer uma combinação de alguns. Sugerimos começar com a sua maior dor e, a partir daí, criar um *roadmap*.

Para identificar por onde começar, considere estas declarações de problema:

Se as seguintes forem suas maiores dores, comece com **Dados e Insights.**

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
Estou incerto(a) se gerentes de produto estão desenvolvendo *roadmaps* e tomando decisões baseadas em dados	Oferecer uma ferramenta de autosserviço com os dados de performance do produto
Não sei o retorno dos meus investimentos em P&D	Oferecer uma ferramenta que conecte as apostas de produto aos resultados que a empresa deseja alcançar do ponto de vista estratégico, facilitando a tomada de decisões sobre a alocação de recursos e investimentos futuros
Não tenho *insights* sobre o desempenho estratégico para tomar decisões sobre o produto	Desempenhar uma função quantitativa que contextualiza as métricas de negócios, permitindo que o time de produto monitore o crescimento

Caso essas sejam suas principais dificuldades, inicie com **Inteligência de Mercado e de Clientes.**

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
O *feedback* do time de vendas, suporte e das pesquisas com usuários não está chegando ao time de produto	Implementar um fluxo de *feedbacks* para a equipe de gestão de produto e os tomadores de decisão
Não estamos realizando pesquisas com usuários de forma efetiva porque é difícil entrar em contato com eles	Desenvolver um sistema para facilitar o acesso aos usuários
Não estamos calculando o potencial impacto de novos produtos no mercado	Conduzir pesquisas de mercado para obter as informações necessárias sobre concorrentes e dimensionamento do mercado.
As pesquisas realizadas com os usuários não chegam aos outros membros do time, ficando restritas ao computador do gerente de produto	Atomizar e categorizar entrevistas de pesquisa com usuários em um repositório unificado de *insights* aberto a todos

Se esses são seus maiores obstáculos, comece com **Governança e Modelo Operacional.**

Se sua principal dor é...	Product Operations pode...
Não temos clareza sobre os trabalho que está sendo desenvolvido pelos times, e não conseguimos alinhar essas atividades com a estratégia e visão do portfólio	*Roadmaps* de fácil acesso que se alinham à visão do portfólio e detalham cada produto
Nós fornecemos a nossos(as) gerentes de produto os insumos quantitativos e qualitativos necessários para definir estratégias adequadamente?	Implementar um framework claro para orientar a criação e o desenvolvimento da estratégia
Conforme evoluímos de um único produto para um portfólio diversificado, como podemos assegurar uma abordagem consistente?	Proporcionar uma governança capaz de se adaptar e expandir conforme o crescimento e as necessidades da organização aumentam

Criamos uma ferramenta chamada **"Product Operations Capabilities Map"** (Mapa de capacidades de Product Operations) que ajudará você a identificar onde estão suas principais lacunas. Você pode baixá-lo em nosso site: ProductOperations.com.

Na prática, geralmente observamos *scale-ups* começando com *Dados e Insights* devido à necessidade de tomar decisões estratégicas rápidas para o crescimento. Foi assim que Ashley começou. Empresas maiores tipicamente começam com *Governança e Modelo Operacional*, porque precisam de transparência no trabalho de todas as equipes antes de poderem tomar decisões. Independentemente de onde você começar, o importante é que isso traga benefícios.

Capítulo 17
Conquistando buy-in

Muitos líderes de produto perguntam: *"Qual é a melhor maneira de construir uma defesa de caso para incorporar o cargo de Product Operations Manager na minha estrutura?"* Ashley conseguiu trazer histórias de sucesso de sua empresa anterior para mostrar ao CEO que contratar Rebecca economizaria dinheiro e diminuiria os custos de oportunidade. Sunita já sabia sobre o alto crescimento da Maximizely e ficou empolgada ao saber que grande parte desse crescimento se devia a Product Operations, que permitia uma tomada de decisões estratégicas rápida por meio da estrutura desenvolvida em torno dos *Dados e Insights*. Porém, nem todos têm dados concretos para usar como embasamento.

Um bom ponto de partida é escrever um memorando para seu gestor ou gestora. Aqui está um modelo que você pode usar para estruturar seus argumentos e defender sua posição:

Apresente os pontos de dor

As dores que mencionamos anteriormente podem ser um ótimo começo. Sua organização também pode estar enfrentando outras frustrações ou dificuldades específicas. Tente focar nas áreas mais urgentes, ao invés de listar tudo que não está funcionando. Quais são os projetos prioritários ou problemas críticos que podem convencer sua chefe ou CEO? Se esses estiverem alinhados com as maiores oportunidades que você vê, *voilà*!

Impacto causado pelas dores apresentadas

Neste momento, é fundamental que você apresente o maior número possível de evidências concretas. Obviamente, qualquer dado quantitativo tornará seu argumento mais persuasivo. Alguns pontos que podem fortalecer sua argumentação são:

- Perda de receita ou oportunidades de gerar mais receita costuma chamar a atenção. Mesmo que seja uma estimativa aproximada, use-a. Inclua uma observação com um asterisco indicando que é uma "estimativa" ou "projeção preliminar".
- Atrasos em iniciativas estratégicas por falta de dados, resultando em vendas perdidas. Se essas informações não estiverem disponíveis, mencione as frustrações expressas pelo CEO, seu gerente, *stakeholders* e/ou gerentes de produto. Esses atrasos também podem impactar a retenção ou satisfação dos funcionários.
- *Roadmaps* fracos, sem *inputs* quantitativos ou qualitativos claros, levando a resultados que não geram impacto significativo.

Solução potencial e recomendações

Aqui você pode oferecer uma breve explicação sobre o papel de Product Operations e o valor que ele agrega às equipes de produto. Sinta-se à vontade para usar esse texto ou ajustá-lo conforme necessário!

A função de Product Operations é responsável por garantir que o gerenciamento de produtos escale de maneira eficiente, ao oferecer à equipe os inputs necessários para a definição de estratégias, priorização de demandas e otimização das formas de trabalho. À medida que as empresas crescem, surgem desafios complexos em relação ao produto. A área de Product Operations pode ajudar a superar esses desafios, focando `[NOME DA EMPRESA]` *em resultados tangíveis, conectando esses resultados a atividades práticas e promovendo os melhores fluxos de trabalho. Existem três pilares que sustentam Product Operations: Dados e Insights de Negócios, Insights de Clientes e de Mercado, e Governança e Modelo Operacional.*

Como descrito anteriormente, nossa organização se beneficiaria muito ao fortalecer e apoiar o pilar `[NOME DO PILAR]` *. Empresas como Uber, Stripe, Sam's Club, Oscar, Pendo, athenahealth e outras têm investido amplamente nessa área, o que resultou no fortalecimento de suas funções de produto e na capacidade de entregar melhores resultados tanto para seus clientes quanto para o negócio.*

Sua recomendação será, provavelmente, estabelecer o papel de Product Operations, começando com uma equipe pequena ou com uma única pessoa (consulte a Parte VI). Como primeiro passo para a formação da equipe, a estrutura inicial pode ser criada a partir de uma nova contratação ou da alocação parcial do tempo de um gerente de produto da empresa. O tempo que seria dedicado ao produto, e que agora será destinado às atividades de Product Operations, deverá ser redistribuído entre os outros membros da equipe. Você também pode explicar quais são os marcos que vão ditar quando o restante das responsabilidades de produto será transferido para Product Operations, até que essa pessoa transicione completamente para essa nova função.

Resultado esperado

É importante prometer menos e entregar mais. No entanto, não tenha uma cautela excessiva ao apresentar o valor que Product Operations pode trazer. Aqui, você deve focar no pilar mais importante a ser implementado primeiro e criar uma visão clara dos resultados tangíveis. Tente incluir em qual trimestre você estima que os resultados serão entregues e percebidos.

Depois de reunir todas essas informações em um memorando, é hora de compartilhá-lo com sua gestão. Esteja aberto(a) à conversa e pronto(a) para responder a perguntas.

Capítulo 18
Respostas às objeções mais comuns

Ainda não conseguiu defender seu ponto? Aqui estão algumas objeções comuns que podem ser levantadas por sua gerência, CPO ou até pela CEO.

Objeção que você pode ouvir...	Contra-argumento...
Gerentes de produto devem ser capazes de realizar suas próprias análises e implementações de dados	"Concordo que gerentes de produto devem ser capazes de analisar dados. No entanto, com o apoio de um(a) analista de produto, poderiam se dedicar a tarefas mais estratégicas que potencialmente nos aproximariam de um aumento na rentabilidade (insira aqui o principal resultado esperado pela empresa). Sugiro que o(a) analista assuma a liderança na implementação das análises em nível de portfólio, assegurando que sejam executadas de forma consistente e precisa. Eles(as) serão envolvidos(as) em todos os lançamentos de produto para garantir que as tags de eventos sejam corretamente implementadas e a instrumentação esteja em ordem. Mais importante ainda, o(a) analista atuará como um parceiro de gerentes de produto, compreendendo os produtos sem estar excessivamente envolvido em seu desenvolvimento, o que permitirá que se identifique, a partir dos dados, oportunidades e desafios emergentes."

Objeção que você pode ouvir...	Contra-argumento...
Um novo cargo que foca em criar mais processos e regras? Passo! Já temos muito *overhead* como está.	"Empresas como Stripe, Uber, athenahealth e Pendo enfrentaram desafios de fragmentação na comunicação e colaboração interfuncionais durante períodos de crescimento acelerado. Em resposta, instituíram a função de Product Operations para superar esses obstáculos. Essas equipes asseguram que as empresas não fiquem sobrecarregadas com processos desnecessários, revisando-os regularmente para determinar sua necessidade — fazendo ajustes ou até mesmo eliminando-os. Assim, elas efetivamente reduzem o risco de excesso de 'processualização', fomentando uma colaboração mais eficaz e, consequentemente, aprimorando a entrega de produtos."

Objeção que você pode ouvir...	Contra-argumento...
Gerentes de produto já estão falando regularmente com os clientes	"É possível que muitos dos(as) nossos(as) gerentes de produto estejam interagindo com os mesmos clientes. Caso isso esteja ocorrendo, existe o risco de desenvolverem uma visão enviesada das principais dificuldades enfrentadas pela nossa base de clientes em geral, além de negligenciarem as oportunidades de expansão no mercado e a captação de novos clientes. O time de Product Ops pode organizar a pesquisa com usuários, desenvolver ferramentas de pesquisa e auxiliar na gestão de usuários." "Se você já possui uma função dedicada à pesquisa com usuários, destaque como o Product Operations pode colaborar com esse time para assegurar que os insights sejam disseminados por toda a organização."

Capítulo 19
Construindo consenso

Muitas lideranças de produto assumem que sua equipe estará 100% de acordo com a adição de uma função de Product Operations. Receber suporte é sempre bom, certo? No entanto, você ficaria surpreso ao saber que gerentes de produto nem sempre compram totalmente essa ideia. Às vezes, há a preocupação de que Product Operations "assuma" todo o trabalho do produto. Em outras situações, já vimos Product Operations acabar assumindo apenas a as tarefas que ficam para trás na agenda dos gerentes de produto — agindo de forma puramente reativa e sem uma estratégia de capacitação. Além disso, há o equívoco de que as equipes sobrecarregadas precisam apenas de um gerente de programa.

Esses tipos de resistência são, em geral, eliminados com um pouco de conscientização sobre o tema. O ponto central a ser enfatizado é: **um(a) gerente ou equipe de Product Operations não é responsável por tomar as decisões, mas sim por criar as condições para que elas possam ser tomadas.**

Gostamos de explicar essa distinção usando um gráfico que compara as duas funções:

Figura 19.1: Diferenças entre Product Manager e Product Operations Manager

Outra maneira de explicar isso, nas palavras de Anabela Cesario, vice-presidente de gestão de produtos da OutSystems, é: *"Nossa equipe de Product Operations funciona como uma pequena equipe de produto, sendo os gerentes de produto nossos clientes. Usamos as mesmas técnicas, métodos e mentalidades do gerenciamento de produto para solucionar suas demandas."*

Garantir o entendimento dentro da equipe de produto é apenas o primeiro passo. Tenha em mente que pode ser necessário também educar seus *stakeholders* e colegas para que compreendam e valorizem Product Operations.

Seu líder de UX pode perguntar: *"Qual a diferença entre Product Operations e Design Operations?"* Vendas e marketing também podem ter suas próprias áreas de operações e, às vezes, a engenharia também conta com essa função. Tem time de operações

para todas as áreas, e será que realmente precisamos de tudo isso? Sim, mas é importante garantir que as coisas não saiam de controle.

Usar automação e ferramentas quando elas realmente agregam valor é como garantimos que não precisamos contratar 80.000 novas pessoas para os times de operações. Você pode ajudar a empresa a entender como os diversos departamentos operacionais funcionam juntos e se complementam, compartilhando uma visão geral e destacando seus pontos de interseção.

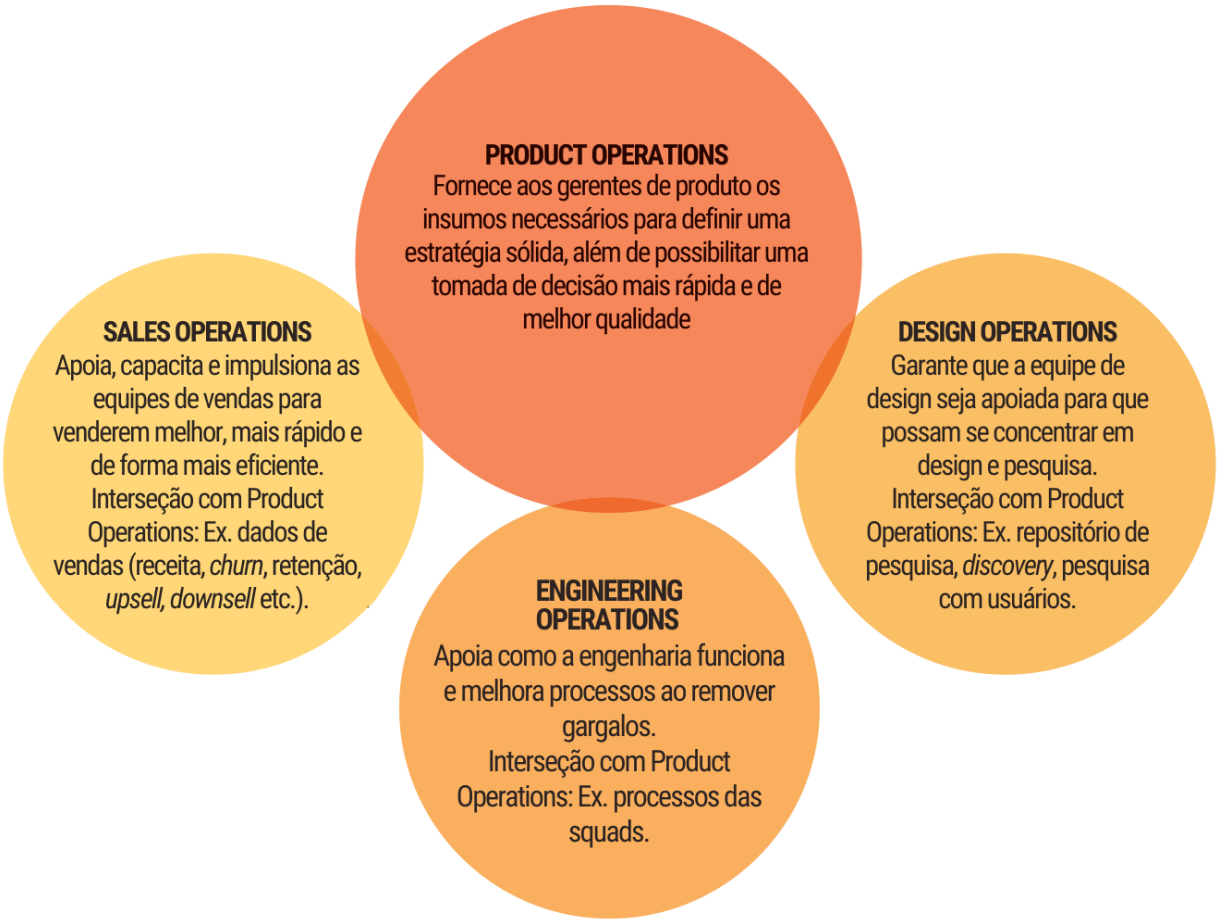


Figura 19.2: Outros departamentos operacionais funcionais e como eles se relacionam com Product Operations

O *flywheel* de crescimento realmente ganha força quando líderes de operações mantêm pontos de contato regulares. Esses encontros não precisam ser frequentes — podem ocorrer, por exemplo, uma vez a cada trimestre. Nessas reuniões, eles compartilham informações como o *roadmap* de Product Operations, o progresso até o momento, desafios e *insights*. Você pode até considerar a criação de um modelo operacional simples para as diversas equipes funcionais de operações, garantindo que elas se apoiem mutuamente.

Capítulo 20
Como convencer seu público

Agora que disponibilizamos um modelo para você apresentar seu argumento ao gerente e ao CEO a respeito da incorporação dessa função essencial, o próximo passo consiste em discutir com os principais *stakeholders*, comunicando seu planejamento para estruturar essa função. Assim como acontece com gerentes de produto, é possível que você não tenha a aceitação completa por parte de seus *stakeholders*, devido a diversos fatores — territorialismo, incompreensões, resistência a mudanças, entre outros. A verdade é que as atividades realizadas por Product Operations influenciarão o trabalho de outras equipes, e essa influência deve gerar um saldo final positivo.

"Estou envolvido em conversas por toda a empresa sobre estratégia, OKRs, nossa cadência, como trabalhamos e quando começamos a influenciar ou atuar em certos projetos", diz Hugo Froes, líder de Product Operations da OLX Motors Europe. *"O que se percebe é que esse envolvimento reverbera em todos os outros cargos e em seus departamentos. Precisamos refletir sobre como cada decisão afetará as áreas de tecnologia; como afetará design. Como todos podemos trabalhar juntos? Estamos sempre buscando aquele equilíbrio perfeito entre manter todos satisfeitos e, ao mesmo tempo, entregar resultados. Como demonstramos crescimento? Precisamos pensar no impacto que geramos em toda a organização."*

A chave para influenciar é adequar a proposta de valor ao público-alvo. Vamos ver como podemos conquistar o apoio de cada um dos principais *stakeholders*:

UX e pesquisadores

Uma frustração comum para pesquisadores e designers de UX é que gerentes de produto frequentemente se apoiam demais neles para

entender o ponto de vista do cliente. Às vezes, evitam esse trabalho porque entrar em contato com os usuários consome muito tempo. Com isso, os projetos se acumulam, e a equipe de UX acaba sobrecarregada. Product Operations pode ser a ponte entre as equipes, melhorando as habilidades do time de produto em relação à pesquisa com usuários, incentivando os gerentes de produto a "caminharem com suas próprias pernas" por meio de ferramentas como o repositório de pesquisas e sistemas de acesso direto a usuários.

Vendas/Marketing

Com Product Operations, a estratégia de *Go-to-Market* finalmente ganha a coordenação necessária para alinhar gerentes de produto com as equipes de Revenue. As equipes de produto terão *insights* valiosos sobre o que os clientes desejam, enquanto as equipes de vendas e marketing terão visibilidade dos *roadmaps*. Além disso, Product Operations poderá fornecer dados de uso pré e pós-lançamento, além de *insights* e aprendizados que ajudem a impulsionar mais vendas.

Ciência de Dados

Cansado(a) de fazer análises que nunca são usadas? Product Operations garante que todo o trabalho árduo da equipe de Ciência de Dados seja aplicado sistematicamente nas decisões de produto. Além disso, os cientistas de dados podem adotar uma mentalidade de produto, fornecendo aos líderes e gerentes de produto *dashboards* e repositórios de dados *self-service*, permitindo que os tomadores de decisão realizem suas tarefas de forma mais eficiente. Tudo isso garante transparência nos insumos quantitativos que as equipes estão utilizando.

Suporte ao cliente

O foco do suporte é, obviamente, o cliente. Essa equipe fica frustrada quando há um aumento no *feedback* negativo dos clientes,

como falhas em funcionalidades que nunca são resolvidas. Gerentes de produto analisam essas falhas quando conseguem, mas isso é prioridade máxima deles. Um dos benefícios de Product Operations é que eles podem trabalhar em conjunto com o time de suporte para coletar, estruturar e distribuir o *feedback*, garantindo que estamos construindo os produtos certos e mantendo o foco nas necessidades dos clientes.

Engenharia

Neste contexto, Product Operations desempenhará um papel fundamental em facilitar a padronização de métodos. Ao criar metodologias mais consistentes em toda a organização, garantirá que os engenheiros sejam envolvidos no planejamento do *roadmap* no momento correto, além de otimizar os processos e frameworks de produto, assegurando que essas práticas não variem de equipe para equipe.

Após obter o *buy-in* dos *stakeholders* necessários, é o momento de iniciar o processo de contratação. A próxima seção ajudará você a decidir qual função contratar primeiro. Ela inclui descrições de cargos de exemplo, dicas para justificar a necessidade de novas contratações e como expandir sua equipe.

Estudo de caso: Identificando os principais quick wins na Amplitude

Uma abordagem iterativa para Product Operations

Como o primeiro funcionário da recém-criada área de Product Operations na Amplitude, Shintaro Matsui sabia que queria focar nas maiores dores da organização. Ele também sabia que deveria ser estratégico em seus esforços iniciais, gerando *quick wins* (ou ganhos rápidos) para provar valor. Essa clareza veio de sua experiência anterior no Uber, onde ele era Chief of Staff do head de operações dos EUA e Canadá. No UberEats, Matsui compreendeu a importância de realizar experimentos e agir de forma rápida durante o período em que a empresa estava em crescimento acelerado. Foi nesse contexto que ele viu, em primeira mão, o valor de começar pequeno.

"Tenho notado que alguns gerentes de Product Operations, novos na função e, possivelmente, com experiência em Operações ou Program Management em empresas maiores, tendem a não estar tão habituados com pequenas iterações e melhorias contínuas antes de finalizar a implementação," comenta Matsui.

A partir desse ponto, Matsui optou por um caminho mais direcionado, em vez de *"querer resolver tudo ao mesmo tempo"*. Ele passou as primeiras semanas no modo de *discovery*, buscando entender melhor os desafios e as oportunidades da empresa.

Esse processo foi dividido em três etapas:

1. **Escutar:** Ele conduziu aproximadamente 35 entrevistas individuais com gerentes de produto e parceiros de outras áreas para identificar as maiores necessidades e dores. *"Eu me senti como um terapeuta,"* lembra Matsui. *"Mas foi ótimo porque as pessoas sentiram que poderiam compartilhar os desafios do dia a dia."*

    - Com quantas pessoas devo conversar? Matsui sugere falar com 15 a 20 pessoas. Certifique-se de incluir representantes de várias áreas da empresa: produto, UX, engenharia, GTM, vendas, atendimento ao cliente e a equipe executiva. Questione-os sobre os problemas que enfrentam atualmente. Você pode iniciar a conversa perguntando: *"Quais são as dificuldades que você enfrenta em relação ao gerenciamento de produtos?"* Mas lembre-se, isso também pode incluir desafios relacionados às operações de produtos ou outros temas que considerem importantes para explorar.
2. **Clusterizar:** Matsui conseguiu identificar diferentes dores e então elaborou uma matriz simples de impacto versus esforço, com base no agrupamento dos problemas que ouviu. Em seguida, ele mapeou os pontos de dor por equipe. *"Perguntei a todos: se eu pudesse resolver um ou dois problemas, quais seriam os itens de maior impacto em que o Product Ops deveria trabalhar."* Ele agrupou os itens com maior impacto, o que definiu seu ponto de partida para gerar *quick wins*.
3. **Impacto e esforço:** Para se ancorar nas verdadeiras dores da empresa, Matsui esboçou as áreas de necessidade imediata e eventuais *quick wins* em uma matriz 2x2.

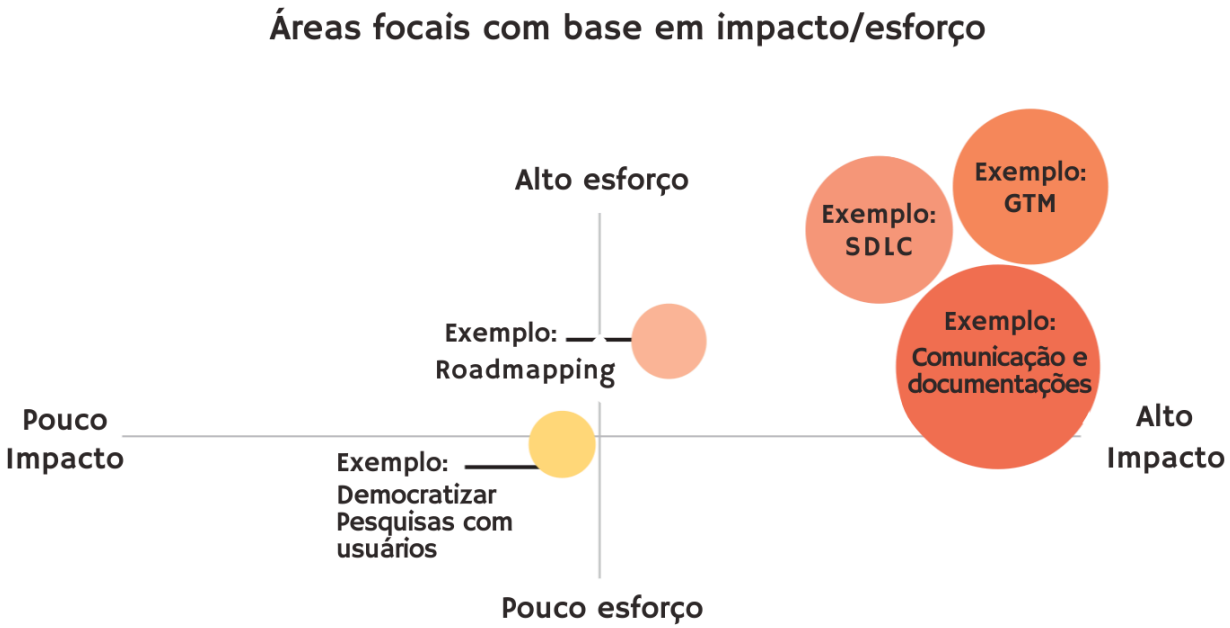


Figura 20.1: Exemplo ilustrativo das áreas de foco da Amplitude com base em impacto/esforço (Crédito: Amplitude)

Sendo a Amplitude uma plataforma de análise digital que ajuda empresas a maximizar o potencial de seus produtos, era natural que a equipe de produto buscasse aproveitar as capacidades de seus gerentes de produto por meio de Product Operations.

Com a empolgação de querer fazer a diferença o quanto antes, pode ser tentador se lançar de imediato na resolução de um grande desafio. Entrevistas individuais conduzidas por Matsui com os membros da equipe revelaram que, com a crescente participação dos *stakeholders* de diferentes funções, os lançamentos estavam se tornando cada vez mais complexos e difíceis de gerenciar sem uma equipe de Product Operations. Revisar o processo de lançamentos envolveria obter a aprovação de todas as equipes envolvidas, alinhar os entregáveis e os cronogramas padrão de trabalho para cada uma.

Matsui estava dividido, já que ele poderia começar tentando resolver essa dor principal primeiro, o que geraria muita empolgação. E então, ele pensou em desenvolver um novo framework de lançamento e, em seguida, abordar a questão dos lançamentos por completo. Matsui seguiu esse caminho e começou a alinhar o novo

framework com vários *stakeholders*, mas rapidamente percebeu que, na segunda semana, tinha assumido mais do que poderia administrar. *"Eu rapidamente mudei de ideia e percebi que é muito melhor conquistar alguns quick wins para criar momentum para a função de Product Operations, em vez de se concentrar em grandes esforços,"* diz Matsui.

Quick Win #1: Dando visibilidade ao trabalho de produto

A equipe de GTM compartilhou com Matsui que sentia que a equipe de produto era uma caixa preta. *"Até mesmo pessoas da equipe de produto não tinham clareza total sobre os outros temas em que estávamos trabalhando"*, lembra Matsui. Ele recebeu um *feedback* consistente de que os *stakeholders* não sabiam exatamente o que a equipe estava fazendo ou por que certas coisas estavam sendo priorizadas. Isso soa familiar? Esse problema é bastante comum em empresas de diferentes tamanhos e tipos, seja B2B ou B2C. Mas, vamos ser realistas: resolver questões de comunicação pode ser bem complexo.

Na primeira semana, uma das primeiras ações de Matsui foi criar uma newsletter de produtos, que ele descreve como sendo algo "superbásico", com atualizações rápidas sobre tudo o que a equipe de produto estava fazendo no último mês. Ele enviou para toda a empresa, e todos adoraram. *"Muito disso foi sobre construir confiança e se comunicar com a organização,"* afirma Matsui. *"Foi algo simples e que ainda continua em andamento."*

PD IN 60

Olá!

Por favor, envie seus comentários para que possamos tornar esta newsletter ainda mais útil.

PILLAR RAPID FIRE

(a atualização mais importante dos nossos pilares)

- Fundamentos de Analytics: @PM 1 @PM2 @PM3
- Insights: @PM2
- Dados: @PM4, @PM5
- Experimetação: @PM1

Figura 20.2: Exemplo ilustrativo — Newsletter de produtos de Matsui na Amplitude (Crédito: Amplitude)

A newsletter mensal inclui detalhes sobre lançamentos futuros e versões alfa ou beta em andamento. Matsui estima que gerentes de produto levem cerca de cinco minutos para preencher o modelo com suas atualizações. Esse comunicado ajuda a evitar problemas de desalinhamento nos lançamentos e garante que a equipe de GTM não seja pega de surpresa. A publicação teve um impacto imediato, com a equipe de *Go-to-Market* relatando a Matsui que agora se sentiam bem-informados, e um vice-presidente da área comentou que aguarda ansiosamente para ler a newsletter todos os meses.

Uma ação realizada por Matsui e sua equipe é a revisão trimestral de processos e ferramentas com os *stakeholders* cross-funcionais e gerentes de produto (mais detalhes sobre como fazer isso na sua organização estão na *Parte IV*). Nesse exercício, eles priorizam o que está funcionando bem e o que não está, em comparação ao trimestre anterior.

Não é surpresa que os *stakeholders* tenham classificado a newsletter como o item de maior valor. *"Os líderes e gerentes de produto não gostam muito de preenchê-la"*, diz Matsui, *"mas a equipe de Go-to-Market a coloca no topo da lista de prioridades, com o feedback: 'É extremamente útil para nós. Agora entendemos no que o time de produto está trabalhando.'"* Matsui comenta que a visibilidade proporcionada pela newsletter reduz as consultas pontuais da equipe de GTM.

Matsui percebeu que precisava implementar algumas ferramentas para assegurar que gerentes de produto atualizassem o conteúdo da newsletter mensalmente. Ele queria simplificar ao máximo — tanto para gerentes de produto quanto para ele mesmo: *"Você tem que marcar as pessoas e fazer **follow-ups**. E esse é o tipo de tarefa repetitiva que os gerentes de Product Operations detestam, mas é inevitável, não é?"* comenta Matsui. Ele começou a investigar maneiras de automatizar esse fluxo.

Quick Win #2: Construindo confiança

Matsui lembrou-se do conselho que John Cutler, um líder referência em produto, deu a ele quando chegou à Amplitude: *"Os sistemas e processos que criam o produto são tão produto quanto o próprio produto em si."* Matsui interpretou esse conselho como: se o processo de lançamento for falho ou houver problemas na coleta de *feedback* dos clientes, torna-se difícil criar e entregar um produto atraente que realmente agregue valor.

Um exemplo típico: quando Matsui chegou à Amplitude, ele notou que o processo de ciclo de vida de desenvolvimento de novos produtos não tinha sido revisado há algum tempo. Com base em suas diversas conversas individuais de *discovery*, ficou evidente que todas as equipes de produto da Amplitude estavam desenvolvendo e lançando produtos de maneiras diferentes.

Ele e a equipe de produto desenvolveram a visão de como os lançamentos de produtos poderiam ser. Uma versão alfa do processo foi criada em colaboração com os *stakeholders*. Em vez de implementá-la de uma vez em toda a organização, eles testaram em apenas um pod, sugerindo: *"Experimentem esse processo e vejam como funciona."* Após isso, eles fizeram iterações no processo.

"Muitas vezes ouço falar de novos gerentes de Product Operations tentando implementar um novo processo em todas as equipes ao mesmo tempo, sem antes testar", diz Matsui. *"E é aí que você começa a ver muito atrito entre os gerentes de produto e a equipe de Product Operations."*

"Autonomia é um dos nossos valores culturais. Não queríamos tirar isso dos gerentes de produto, mas também é muito difícil para as equipes de Go-to-Market lidarem com diferentes maneiras de lançamento de produtos vindas de várias equipes." Matsui conversou com diversos gerentes de produto e disse: *"Ei, esse não é o meu processo. Esse é o processo de vocês. Eu sou apenas o facilitador desse trabalho. Esse processo existe apenas para ajudar vocês."*

O resultado foi que, ao classificar o processo como 'serve para te apoiar', contribuiu para que os gerentes de produto baixassem a guarda. *"Não era como se estivéssemos impondo esse processo a eles"*, explicou Matsui. *"Eles estavam criando e codificando o que funcionava melhor para eles e para suas equipes. Desenvolvemos uma visão geral de todo o processo, e então uma parte dele foi testada inicialmente com apenas uma equipe."*

A grande vitória desse piloto inicial foi que, curiosamente, não foi o time de Product Operations que apresentou formalmente o processo para o restante do time. Na verdade, foram os próprios gerentes de produto que tinham participado do piloto que assumiram a liderança e fizeram o plano de implementação e a evangelização desse novo framework. *"O melhor cenário é quando você tem adoção e entusiasmo vindos de forma bottom-up,"* comenta Matsui.

Quick Win #3: Fechando o ciclo de feedback

Quando os *stakeholders* compartilharem suas dores durante as conversas de *discovery*, certifique-se de informá-los quando o problema for solucionado. Matsui aconselha: *"Volte a eles e diga: 'Lembro que você mencionou esse ponto crítico quando conversamos pela primeira vez. Muito obrigado pelo feedback. Lançamos uma iniciativa para solucionar esse problema. Ela está atendendo às suas expectativas?' Certifique-se de que eles saibam sobre o esforço investido. Você deve manter um canal de comunicação aberto com eles, mesmo depois de resolver o problema inicial. E, se a iniciativa também for benéfica para outros stakeholders, informe-os também. Você pode dizer algo como: 'Resolvemos o problema e, como resultado, todos estão mais felizes e produtivos.'"*

Conclusão: Dicas para o seu primeiro mês

Com base no que aprendeu, Matsui compartilha as seguintes dicas para quem está assumindo uma nova função em Product Operations.

Comece pequeno

Ao implementar um novo processo, evite aplicá-lo diretamente em toda a organização de produto. *"Já vi muitos gerentes de Product Operations lançarem grandes mudanças de uma só vez,"* diz Matsui, *"e essas mudanças simplesmente não funcionam porque faltou aprendizado prévio e escuta ativa ao feedback das pessoas."* Comece com um único pod, identifique os pontos de dor, ajuste o processo conforme necessário, itere com base nos aprendizados e, em seguida, aplique-o novamente nesse mesmo time. Com o tempo, você terá gerentes de produto satisfeitos e animados com os benefícios — e prontos para promover a iniciativa para o restante da equipe.

Encontre seus promotores o mais rápido possível

"Quando você começa como uma equipe de uma pessoa só, é importante identificar outras pessoas da organização que realmente compraram a visão de Product Operations e você deve ajudá-las a ajudá-lo", diz Matsui. *"Leve-as com você e faça melhorias rápidas para as equipes mais estratégicas. Dessa forma, elas se engajarão e ficarão mais empolgadas com o que você está desenvolvendo. Essas pessoas também ajudarão a promover mais investimentos na equipe."*

Saiba dizer não

O conselho de Matsui para novos líderes de Product Operations é estabelecer os limites desde o início. Ele sugere montar uma apresentação para seu gestor, destacando o que pode ser alcançado com os recursos atuais. Deixe claro o que é viável no momento e o que será possível atingir com a adição de mais uma pessoa à equipe. Ser transparente com sua equipe e seus parceiros é essencial para criar alinhamento e ajustar as expectativas.

Como resultado da priorização e entrega dos *quick wins* identificados, Matsui conseguiu demonstrar que estava respondendo às necessidades da organização e comprovou sua capacidade de execução, gerando um movimento positivo e entusiasmo por parte dos colaboradores pela função que ele estava desempenhando.

Começando a implementar Product Operations na sua organização

#1 IDENTIFIQUE FORÇAS E FRAQUEZAS

Com base no framework dos 3 Pilares, analise as áreas em que sua empresa se destaca ou pode melhorar. Consulte novamente o capítulo *Quando e onde começar* para identificar possíveis desafios que podem servir como ponto de partida.

#2 CRIE UMA PROPOSTA DE VALOR

Em apenas algumas frases, descreva de forma clara os desafios e oportunidades relacionados ao pilar escolhido, explicando como Product Operations pode ser uma alavanca para superar esses obstáculos.

#3 APRESENTE À SUA GERÊNCIA

Depois de identificar o pilar mais relevante e desenvolver uma proposta de valor que mostre como Product Operations pode ser uma força multiplicadora para a sua empresa, inicie uma conversa casual com seu gerente. Talvez mencione que está lendo um livro excelente sobre Product Operations (este mesmo, caso não tenha ficado claro!) e, durante a leitura, percebeu alguns padrões e falhas que refletem os desafios da organização, especialmente no pilar *[insira o pilar 1, 2 ou 3 aqui]*. Compartilhe alguns *insights* da sua proposta de valor. Em seguida, considere sugerir a criação de um documento conciso, destacando como Product Operations pode alavancar a empresa e ajudar a lançar produtos de maneira mais eficiente. Dê continuidade a partir daí!

Parte VI: Construindo e escalando a função de Product Operations

"É mais fácil começar com seu primeiro profissional de Product Ops do que fazer o time crescer e escalar de maneira eficiente. Algo que é absolutamente essencial é o entendimento contínuo das necessidades do negócio, onde ele está em termos de crescimento ou maturidade, e de onde a equipe de produto está hoje em comparação com os primeiros dias de Product Ops. Isso ajuda a entender onde é crítico alocar recursos e investimentos à medida que a empresa e a equipe de produto amadurecem."

— CHRISTINE ITWARU, ex-head de Product Operations na Pendo, uma plataforma de experiência de produto

A essa altura, vamos assumir que você já tem a autorização para implementar Product Operations como uma função ou ampliar sua equipe atual. Agora, vamos nos concentrar nos detalhes práticos de como fazer isso. Temos várias perguntas para responder, em especial: *"Qual deve ser o tamanho da equipe?"* e *"Quais funções devem ser contratadas primeiro?"*

Geralmente, Product Operations não começa com uma equipe de cinco a dez pessoas logo de cara. Algumas grandes empresas podem adotar esse caminho, mas não é o caso da maioria. Normalmente, os CPOs e líderes de produto identificam a maior necessidade e constroem a função a partir disso. Um exemplo é o caso da Ashley, que pegou Rose emprestada de outro time para corrigir os pontos

críticos em relação aos dados e *insights*. Depois, ao perceber que não poderiam se dar ao luxo de resolver um problema por vez, contratou Rebecca para ampliar a equipe. Então, ao avaliar suas necessidades a partir do mapeamento das lacunas da função de produto, organizadas por pilar, será possível visualizar quais devem ser suas as primeiras contratações.

> Caso você tenha pulado a Parte V, acesse ProductOperations.com e baixe o *"Product Operations Capabilities Map"*, uma ferramenta para mapear as capacidades do time, que servirá como guia para identificar as principais lacunas.

Depois de listar e classificar suas necessidades, você provavelmente será capaz de identificar uma tendência clara entre os três pilares, o que ajudará a direcionar sua primeira contratação. Encontre a lacuna onde existe potencial para gerar *quick wins*. Mesmo que os itens identificados não sejam fáceis de executar, é essencial ter hipóteses bem pensadas sobre quais podem gerar resultados mais rápidos.

Capítulo 21
Como começar

Agora que você avaliou suas necessidades e chegou à conclusão: *"Sim, eu poderia usar Product Operations como um impulsionador,"* você pode se perguntar se é necessário fazer uma nova contratação, mas nem sempre será. As funções dessa posição podem ser realizadas por uma pessoa gerente de produto que já faz parte da empresa. Foi exatamente assim que Christine Itwaru, ex-head de Product Operations na Pendo, iniciou sua trajetória.

Alguns anos atrás, Itwaru ocupava o cargo de Diretora de Produto na Pendo e tinha como objetivo melhorar a eficiência e o alinhamento entre os gerentes de produto de sua equipe. Com base em sua experiência, ela identificou os desafios de comunicação

bidirecional entre as equipes de vendas e produto, e gostava de resolver problemas como esse. Seus esforços trouxeram grandes benefícios para a equipe, e ela via claramente o valor no trabalho realizado. No entanto, Itwaru já tinha um trabalho em tempo integral como diretora e não podia se dedicar completamente a essa iniciativa.

O CPO viu a necessidade de investir mais esforços em ações como essa e sugeriu que ela fosse a responsável por estabelecer a área de Product Operations, sendo a primeira a desempenhar esse papel na empresa. A Pendo estruturou a área de forma gradual, e atualmente é amplamente reconhecida como líder na indústria em relação a Product Ops, em grande parte graças à defesa de Itwaru sobre a importância dessa função.

Ao assumir sua nova função em tempo integral, Itwaru focou nas principais dores internas da organização. Ela percebeu que havia um conflito constante relacionado às atualizações do *roadmap* e mudanças nos planos, causado pelo rápido crescimento da empresa. Por isso, a equipe de produto precisava ajustar a estratégia com frequência para responder às demandas dos clientes em seu mercado-alvo. Como consequência, isso gerava frustração na equipe de Revenue, porque nem sempre eram informados sobre as mudanças de estratégia e no *roadmap*. Mesmo quando havia atualizações, não sabiam onde encontrar os materiais mais recentes para comunicar essas alterações aos clientes. Além disso, da perspectiva do gerenciamento de produto, havia uma falha na comunicação no sentido oposto: a equipe de produto não recebia um fluxo constante de informações em relação aos clientes por parte da equipe de Revenue.

Itwaru e o CPO fizeram uma sessão de *brainstorming* para discutir como poderiam lidar com os bloqueios internos e gerar um impacto positivo nos clientes. Depois disso, ela tomou algumas ações.

Primeiro, Itwaru ajudou a equipe de Revenue a entender o "porquê" das atualizações de estratégia e destacou as mudanças feitas no

roadmap com o objetivo de otimizar as vendas. Em seguida, ela criou um *hub*, que se tornou a fonte única da verdade, onde toda a empresa poderia acessar a estratégia atualizada e o *roadmap* mais recente. Para garantir um *loop* de *feedback* bidirecional, ela trabalhou com a equipe de Revenue para desenvolver um mecanismo que permitisse que o *feedback* dos clientes e do time de suporte chegasse aos gerentes de produto.

Desde então, o escopo de Itwaru se expandiu, abrangendo não apenas comunicações bidirecionais, mas também governança, um centro de excelência e a definição de padrões para realizar análise. A equipe de Product Operations da Pendo passou de um único membro para 11 em menos de dois anos. O foco da equipe está em se tornar indispensável, mas com a consciência de que o objetivo principal é resolver os problemas e, depois disso, avançar para criar novo valor. Hoje, gerentes de produto e parceiros de várias áreas buscam a equipe para ajudá-los na implementação de processos que possam otimizar a execução e o cumprimento de tarefas.

Capítulo 22
Uma equipe formada por apenas uma pessoa

Muitas vezes, Product Operations começa sendo uma equipe de apenas uma pessoa. Há benefícios em começar pequeno e crescer gradualmente. O principal motivo é que geralmente é mais fácil defender a contratação de uma única pessoa do que de uma equipe inteira. Alguns perguntam: *"Uma única pessoa pode realmente fazer a diferença?"* Como vimos com Christine Itwaru, a resposta é **sim**. E ela não é um caso isolado.

Existem dezenas de profissionais de destaque que mostram que uma única pessoa pode mudar o rumo de uma equipe de Product Operations, ao mesmo tempo em que evangeliza os demais em relação à disciplina. Veja Hugo Froes, da OLX Motors Europe, por exemplo. No passado, ele fazia parte de uma equipe de quatro pessoas na FARFETCH, uma plataforma global de luxo. Froes diz que, na empresa anterior, o seu nível de influência era muito menor e, muitas vezes, exigia mais esforço, enquanto na OLX ele exerce um alto grau de influência, juntamente de maiores responsabilidades.

"Quando nos juntamos a uma organização, independentemente do tamanho, começamos a identificar inúmeros problemas que afetam as equipes e o produto. Precisamos aceitar que não podemos e nem devemos resolver todos os problemas", comenta Froes. *"Precisamos ser até um pouco egoístas no começo e estabelecer uma visão, missão e estratégia claras para Product Operations, porque, se não fizermos isso, não conseguiremos criar algo consistente. Vamos acabar nos tornando os 'quebra-galhos' ou assumindo tarefas que ninguém quer. 'Se ninguém quer fazer, por que não passar para Prod Ops?' Precisamos evitar essa situação a qualquer custo."*

Ele aconselha que equipes compostas por uma única pessoa aprendam a dizer não, mas também permaneçam abertas a

identificar oportunidades que possam se encaixar no seu escopo, mesmo que inicialmente não tenham sido consideradas.

Se você implementar a função de Product Operations com apenas uma pessoa, é importante criar um plano claro mostrando como esse time poderá ser expandido. Um planejamento organizacional de 18 a 24 meses demonstra ao seu gestor que você acredita no valor da função, mas que terá cuidado com a expansão da equipe. Delineie os benefícios trazidos pela primeira contratação como pontos de referência, incorporando gradualmente novas habilidades e especificando os cargos necessários. Também é importante ter uma estimativa aproximada de salários e compensações para que o orçamento seja bem-definido.

Capítulo 23
Uma equipe formada por muitas pessoas

Talvez você tenha feito o exercício proposto pela ferramenta *"Product Operations Capabilities Map"* e concluído que: *"Vamos precisar de muitos braços para resolver esses problemas."*. Se você conseguiu justificar a criação de uma equipe dedicada para Product Operations, parabéns! Agora, será possível alocar recursos de maneira mais estratégica para cobrir diferentes necessidades. Mesmo que você não comece a fazer tudo logo no primeiro dia de trabalho, ter uma equipe permitirá que a empresa veja o valor sendo entregue em todas as frentes dos três pilares de forma mais rápida. Embora uma equipe de Product Operations composta por uma única pessoa possa facilmente se reportar à pessoa líder de produto, isso pode não ser viável quando houver mais pessoas na equipe.

No início de sua gestão como CPO no Sam's Club, Tim Simmons percebeu rapidamente como o trabalho de produto pode ser variado e inconsistente entre as diferentes equipes e portfólios. *"Sou um forte defensor da ideia de permitir que as equipes encontrem sua própria maneira de trabalhar e tomem decisões por conta própria, mas também vi uma grande oportunidade de melhorar a eficiência e elevar a qualidade geral do trabalho,"* ele comenta. *"Após uma conversa relacionada ao tema durante o curso para líderes de produto, o CPO Accelerator, procurei Melissa e Denise para explorar o que mais eu poderia aprender. Quanto mais conversávamos, mais claro ficava que Product Operations era exatamente o que a equipe precisava. A visibilidade sobre o portfólio, as ferramentas, a padronização e a criação de um programa formal para a posição de Associate Product Manager foram aspectos-chaves para mim. Quando descrevi minha estratégia para implementar Product Operations à Kath McLay, CEO do Sam's Club, ela imediatamente entendeu como isso poderia fortalecer a equipe de cerca de 350 gerentes de produto e designers. Ela também logo percebeu como*

essa mudança beneficiaria nossa capacidade de otimizar o investimento em tecnologia." Simmons desenhou um organograma com contratações escalonadas de diretores para as principais funções da disciplina e começou pelo cargo-chave de diretoria sênior de Product Operations.

Se você estiver pensando em expandir suas equipes, aqui está uma ideia de como esse crescimento *pode* ser realizado. Naturalmente, você precisará ajustar conforme suas necessidades e recursos atuais. Por exemplo, na imagem a seguir, mostramos um cenário em que há um analista de dados de produto alocado, refletindo o caso de uma empresa que não tem uma instrumentação de dados robusta. Entretanto, se você já possui essa estrutura de forma *self-serve* consolidada, essa função pode não ser necessária.

EQUIPE FORMADA POR APENAS UMA PESSOA
6-12 MESES

EQUIPE FORMADA MUITAS PESSOAS
12-24 meses

Maturidade
24-36 meses

Figura 23.1: Exemplo ilustrativo da evolução hipotética de uma equipe de Product Operations

Capítulo 24
Preenchendo as vagas

A trajetória feita por Christine Itwaru não é incomum. Geralmente, Product Operations começa com um(a) colaborador(a) que já é parte da empresa e evolui ao longo do tempo. Por exemplo, uma gerente de produto pode identificar e solucionar um problema pontual como um projeto paralelo. Caso a gerente de produto deseje fazer a transição completa para Product Operations, pode-se redistribuir 50% de suas atribuições de produto e designar-lhe a responsabilidade de se especializar em uma área específica dentro do universo de Product Operations.

Mas o que fazer se não tiver um gerente de produto interessado e disposto a assumir as responsabilidades de Product Operations? Com base na análise dos *gaps* e necessidades, você possivelmente terá uma noção clara de em qual pilar deve focar. A partir disso, poderá escolher o perfil mais adequado para o momento. Líderes de produto com experiência em estruturar operações de Product Ops comentam que as competências podem variar bastante conforme o cargo: aqueles que têm aptidão para *Dados e Insights*, por exemplo, podem não ser os mais indicados para liderar a parte de governança.

24.1 Dados e Insights

Vamos analisar o caso de uma empresa com a qual estamos familiarizados. Uma ex-vice-presidente de produto de uma empresa de marketing SaaS — vamos chamá-la de Sharon — criou uma equipe de análise de dados de produto, composta por uma gerente e

dois analistas juniores com grande expertise em dados. Eles identificaram *insights* valiosos que impulsionaram a receita e reduziram o *churn*, unindo *inputs* da equipe financeira, estatísticas de vendas e dados de engajamento de usuários, o que permitia construir narrativas consistentes sobre os problemas que afetavam os clientes. Product Operations, em conjunto com a equipe de produto, formulava hipóteses e testava soluções para resolver os problemas identificados. Eles analisavam os riscos de cada experimento, incluindo os possíveis impactos na receita. Logo que o time foi criado, uma hipótese se revelou um grande sucesso, e a partir dos *insights* descobertos, eles criaram um produto beta que gerou uma receita de sete dígitos nos primeiros 12 meses!

Quando Sharon decidiu desenvolver o papel de Analista de Dados de Produto, ela buscou pessoas com experiência anterior em consultoria ou análise de dados. Às vezes, esses candidatos podem ser novos na gestão de produto, o que não é um problema. No entanto, é importante saber que será sua responsabilidade ajudá-los a entender o funcionamento do produto. Um candidato ideal seria extremamente habilidoso em Excel, especialista em fórmulas e capaz de criar modelos "de olhos fechados". SQL é algo divertido para essas pessoas, e elas sentem prazer em descobrir pequenas informações que podem levar a grandes descobertas. Se destacará aquele com forte domínio de análises quantitativas, mas que também sabe contar histórias envolventes a partir dos dados, e que se sente à vontade para apresentá-las tanto para os gerentes de produto quanto para a alta liderança e o C-level. Títulos de vaga sugeridos para atrair esses candidatos incluem “Analista de Product Operations” ou “Analista de Dados de Produto”.

24.2 Governança e Modelo Operacional

As coisas estavam indo muito bem para analistas de dados até que Sharon lhes atribuiu um papel mais amplo em Product Operations, o

que envolvia otimizar os processos de produto. Ela rapidamente percebeu que eles não tinham as habilidades para fazer isso. Sem um histórico em gerenciamento de produto, eles não tinham o conhecimento profundo necessário para entender como otimizar a forma como as equipes trabalhavam juntas.

A pessoa ideal para atuar em Product Operations, com foco em processos e governança, deve dominar as principais ferramentas de desenvolvimento e análise. Essa pessoa entende como um produto é desenvolvido e sabe como esses recursos podem facilitar os processos. A escolha, implementação e otimização de soluções motivam, pois identifica grandes possibilidades de aprimoramento e novas oportunidades. Esse perfil pode ser de alguém que atuou como gerente de produto de nível intermediário, com afinidade por otimizar processos e melhorar a eficiência. É uma pessoa que sente satisfação em aprimorar a experiência dos colaboradores internos, o que, em última instância, eleva a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes. Alguém com experiência como Chief of Staff, envolvido no desenvolvimento de produtos, também pode se encaixar perfeitamente nessa posição.

Idealmente, essa pessoa já orientou ou deu mentoria a membros mais novos da equipe, ajudando a criar melhores práticas e rituais, e se engaja ativamente em melhorias contínuas. Mais importante ainda, possui elevada inteligência emocional. Consegue navegar em um ambiente empresarial em constante mudança e utiliza sua capacidade de influência para alinhar várias equipes dentro de uma organização altamente estruturada em matrizes. Além disso, essa pessoa também apoia o desenvolvimento da equipe em relação às metodologias ágeis e lean no contexto da gestão de produtos. "Product Operations Manager" ou "Gerente de Operações de Produto —Processos" seria um título apropriado para essa função.

24.3 Inteligência de Mercado e de Clientes

Em relação à área de *Inteligência de Mercado e de Clientes*, é importante reconhecer que essas duas funções costumam ter abordagens diferentes. Existem algumas alternativas a serem consideradas nesse sentido.

Em grandes empresas, caso tenha uma liderança experiente em pesquisa de usuários, como Jen Cardello da Fidelity, pode ser interessante colocar a parte de *insights* de clientes sob sua supervisão, no setor de Research Operations. Não temos uma preferência clara sobre se essa responsabilidade deve ficar com a liderança de UX ou com a de produto, contanto que ambas colaborem visando o melhor para as duas equipes.

Se a área de pesquisa com usuários ainda estiver em estágio inicial ou não existir, você precisará de alguém com sólida experiência no assunto, que tenha um forte pensamento voltado para produto e que saiba como ampliar o valor entregue aos usuários, assim como Cardello fez na Fidelity. O perfil ideal para essa função é alguém que tenha trabalhado com pesquisa de usuários ou seja um(a) UX designer experiente, com habilidades bem desenvolvidas em otimização de processos. Talvez essa pessoa já tenha tido alguma experiência com gestão de produtos e esteja empolgada para transformar processos em produtos. Essa pessoa tem um foco especial em escalabilidade e eficiência. Mais uma vez, consultores são uma excelente opção, já que estão acostumados a trabalhar com entregáveis e sabem como replicar valor para um público maior. Nesse caso, essa pessoa se reportaria à liderança de product operations. Um título apropriado seria "Líder de Product Operations, Insights de Usuário" ou "Head of Research Operations".

24.4 Líder de Product Operations

Conforme mencionado, após estabelecer uma equipe de Product Operations, é possível que essa equipe não se reporte diretamente

ao líder de produto. Nesse contexto, torna-se necessário considerar a contratação de uma pessoa para o cargo de gerente de Product Operations ou, dependendo da dimensão e complexidade da organização, para a vice-presidência de Product Operations.

Dado que Product Operations é uma área emergente, encontrar líderes com experiência relevante pode ser desafiador. Se for possível recrutar alguém que já tenha desenvolvido essa função desde o início, excelente! Contudo, caso isso não seja viável, não desanime. Ainda é possível identificar alguém com potencial para ser bem-sucedido(a) no cargo, bastando analisar a questão sob diferentes perspectivas.

Por exemplo, temos observado que muitas pessoas que foram líderes de produto migram para a liderança de equipes de Product Operations. Não se pode subestimar a relevância de contar com alguém que tenha vivenciado os desafios, as dificuldades e as motivações de gerentes de produto. A empatia é um fator crucial nesse contexto. No entanto, não é obrigatório que essa função seja ocupada por alguém com experiência direta em produto. Em algumas situações, a liderança tem sido assumida por um Chief of Staff, cuja principal vantagem é a capacidade de trabalhar em estreita colaboração com todas as áreas da organização e compreender as necessidades de cada uma, mesmo sem experiência específica com produtos.

Independentemente do histórico profissional anterior, procuramos uma pessoa que:

- Seja orientada a processos
- Tenha capacidade de analisar problemas e gerir programas de grande porte e alta complexidade
- Possua experiência em liderança e motivação de equipes
- Apresente uma elevada inteligência emocional para trabalhar de forma eficaz e colaborativa com outras lideranças
- Defenda Product Operations como um elemento multiplicador de eficiência em toda a organização

- Demonstre curiosidade insaciável pelos desafios e determinação inabalável em resolvê-los como for necessário
- Tenha habilidade para contar histórias baseadas em evidências concretas
- Possua uma visão estratégica tanto para *quick wins* quanto para o desenvolvimento da função em médio e longo prazo
- Invista tempo em estudar como outros profissionais estruturaram suas equipes e reflita sobre como adaptar esse aprendizado para a realidade da sua própria empresa

Capítulo 25
Modelo dedicado versus modelo compartilhado

Ao estruturar a equipe para apoiar gerentes de produto, inevitavelmente surge a questão de qual é a melhor configuração. Deve-se ter uma pessoa de Product Operations dedicada em cada *squad* ou seria mais eficaz contar com uma equipe central de Product Operations que atenda a vários *squads* em um modelo compartilhado? E quanto ao modelo híbrido, como ele funcionaria?

Um grande banco com o qual trabalhamos criou uma equipe de Product Operations em 2019 e, desde então, tem alternado entre os modelos. Inicialmente, operava sob um modelo compartilhado, depois fez a transição para um modelo dedicado, mas logo voltou à abordagem compartilhada. Isso mostra que não existe uma única maneira correta de lidar com essa estrutura. Durante nossa pesquisa para este livro, identificamos várias formas de organizar o time de Product Operations. A seguir, apresentamos os prós e contras de cada modelo para ajudar você a encontrar a melhor forma de estruturar sua equipe de Product Operations.

O próximo estudo de caso examina os benefícios e desafios dessas estruturas organizacionais, com o foco em estabelecer e expandir uma equipe de Product Operations.

	Modelo Compartilhado	Modelo Dedicado	Modelo Híbrido
Descrição	• Uma equipe de operações de produto que cria sistemas escaláveis para todas as equipes.	• Os analistas de product ops estão dedicados às divisões e equipes, com pelo menos um recurso dedicado. • Reportam ao líder de produto.	• Combina os dois modelos, com recursos dedicados de acordo com a necessidade e estratégia.
Caso de uso	• Foco em construir um estrutura que escalam para a maioria dos casos de uso.	• Os dados e *insights* estão dispersos e são inconsistentes. As equipes precisam de ajuda dedicada para realizar relatórios customizados.	• As equipes possuem diferentes necessidade de dados – algumas requerem recursos dedicados. Porém, a equipe de produto precisa implementar um programa de "Voz do Cliente".
Prós	• Foco na infraestrutura de dados e na criação de um sistema de autoatendimento com impacto amplo na organização. • A equipe aprende e aplica globalmente.	• Soluções podem ser adaptadas para as necessidades e desafios únicos de cada equipe. • Facilita *insights* quantitativos e qualitativos para as equipe.	• Suporte focado nas equipes com maior necessidade, mantendo os métodos centralizados para alavancar todas as equipes. • Alocação temporária de recursos dedicados conforme necessário.
Contras	• Pode haver um foco excessivo no processo. Necessidades únicas de pods podem não ser atendidas.	• Pode acabar abrangendo tarefas fora de product ops, como triagem de bugs ou contato com clientes. • Sem um único líder, surgem silos.	• Necessidade de definir limites claros para o escopo dos recursos de product ops. • Pode não haver pessoas suficientes para alocar nas equipes.

Estudo de caso: Construindo e escalando Product Operations com Blake Samic

Embora Product Operations ainda seja uma função emergente, Blake Samic traz uma experiência única e valiosa, tendo fundado e escalado essa área em duas ocasiões. Como head de Product Operations na OpenAI e ex-chefe global de Product Operations na Uber e na Stripe, Samic observou diversos padrões e se adaptou às particularidades e contextos internos de cada empresa. Na Uber, foi designado para liderar a nova equipe de Product Operations e, quatro anos depois, implementou essa função na Stripe. Começando com uma equipe pequena, delineou a visão do potencial que esse time poderia oferecer:

- Aperfeiçoamento de processos e sistemas essenciais que fortalecem a organização de produto, como planejamento, alinhamento entre produto e *Go-to-Market*, beta/lançamento, *feedback* de usuários, entre outros.
- Facilitação da introdução de novos produtos e/ou funcionalidades, garantindo uma coordenação eficiente entre equipes multifuncionais e usuários.

Como em qualquer função, há um limite para o impacto que uma única pessoa pode gerar. Samic já percorreu o caminho do crescimento, começando como uma equipe de uma só pessoa enquanto demonstrava os benefícios de contar com mais recursos. Ele sabe quando é hora de expandir, como fazer isso e, o mais importante, como garantir o apoio de seu gerente para a ideia.

O que naturalmente qualificou Samic para iniciar essa função tanto na Uber quanto na Stripe foi sua sólida experiência como gerente de produto, incluindo o cargo de Diretor de Produto na Shoutlet (SaaS empresarial) e uma posição em Program Management na Uber, antes de migrar para Product Operations. No entanto, ele atribui

grande parte de sua visão sobre Product Operations ao seu primeiro emprego após a faculdade, na GE. *"Eles têm ótimos programas de liderança — nosso grupo, composto por 10 pessoas, era alocado em diferentes equipes e, a cada seis meses, mudávamos para um novo time"*, lembra Samic. *"Ainda assim, mantínhamos uma conexão entre nós. Tínhamos um líder de programa que era fantástico, que me mostrou a importância de pensar no que podíamos realizar juntos — aspectos centrais que ajudavam todos a desempenhar melhor suas funções."*

Primeiras experiências com Product Operations na Uber

A ideia de "trabalhar juntos para melhorar" foi uma prioridade para Samic ao assumir o papel de Product Operations na Uber em 2015. A empresa estava em rápida expansão e enfrentando desafios proporcionais a esse crescimento. À medida que se expandia para mais cidades, o número de equipes de produto aumentava, assim como a complexidade de suas tarefas, o que trouxe desafios maiores de comunicação e colaboração. A crescente desconexão entre as equipes de produto e as equipes locais gerou diversos problemas. *"Essa falta de comunicação estava criando uma distância considerável entre as equipes de produto e as equipes de cada cidade"*, explica Samic. *"Os executivos, tanto do lado das operações quanto do lado de produto, perceberam rapidamente que era necessário melhorar essa integração."*

Nas primeiras semanas no cargo, Samic conversou com dezenas de contribuidores individuais, gerentes de produto e *stakeholders* funcionais para identificar fricções e oportunidades. Após compreender as áreas de maior valor, ele classificou as prioridades como "acima da linha" para os *quick wins* e "abaixo da linha" para as entregas de alto impacto, que exigiriam uma equipe maior. Além disso, começou a delinear a função de Product Operations, definindo seu escopo e sugerindo possíveis expansões para o futuro. Ele definiu as principais responsabilidades de Product Operations da seguinte forma:

Levantar e priorizar *insights* globais de negócios

- Elevar e incorporar os *insights* e inovações realizadas pelas equipes locais ao processo de planejamento de produtos;
- Detectar desalinhamentos entre os KPIs e estratégias de tecnologia e operações, promovendo o alinhamento necessário;
- Assegurar que os planos de produto estejam alinhados com os objetivos globais da empresa.

Garantir a escalabilidade global no desenvolvimento de produtos

- Avaliar o potencial dos produtos para implementação em escala global;
- Proporcionar transparência sobre os objetivos, progresso e resultados da equipe de produto para as operações.

Gerenciar o lançamento, suporte e otimização de produtos

- Liderar os lançamentos de produtos (comunicação interna, treinamento e gerenciamento de projetos);
- Ser o(a) responsável pelo impacto dos produtos no suporte ao cliente;
- Operar e otimizar os produtos lançados — envolvendo as operações das cidades para *feedback* rápido, medição de impacto e iteração.

Um *quick win* foi a implementação de uma newsletter de produto, distribuída consistentemente a cada duas semanas. Samic dedicou muito esforço para torná-la fácil de entender, até mesmo para os novos funcionários. Isso proporcionou a todos uma compreensão muito melhor do que estava sendo desenvolvido e por quê, além de esclarecer os canais de comunicação entre as equipes das cidades e as equipes de produto.

"Quando reflito sobre meu tempo na Uber, sinto orgulho de ter moldado uma função completamente nova, criada do zero, e tenho muito orgulho da equipe que formei", afirma Samic. *"Quase todos já*

estavam na empresa havia pelo menos um ano (em muitos casos, por três ou quatro anos), faziam parte dos times locais em cidades ao redor do mundo e haviam se destacado como alguns dos operadores mais eficientes antes de se juntarem ao time de Product Operations. É muito poderoso unir pessoas assim com gerentes de produto e engenheiros de primeira linha. Essa estrutura organizacional potencializou a sinergia entre os times de produto e os times das cidades (denominamos isso de 'tecido conectivo'), acelerando o aprendizado e a adoção de novos produtos."

Aplicando os aprendizados na Stripe

Quando chegou à Stripe em 2018, Samic adotou uma abordagem semelhante à que utilizou na Uber. Durante o primeiro mês, concentrou-se em definir o escopo, alinhando o que a empresa esperava com sua própria visão sobre o tema. Ele também dedicou tempo a ouvir diversos *stakeholders* com diferentes perspectivas: liderança de produto, engenharia, design, vendas, marketing, marketing de produto — basicamente, todas as equipes envolvidas na construção e entrega de ótimos produtos aos usuários.

Assim como em sua experiência anterior, começar pela implementação de *quick wins* na Stripe ajudou a criar momentum e a identificar padrões de necessidades em toda a empresa. *"Eu já havia passado por isso na Uber"*, reflete Samic, *"então estava acostumado a reconhecer esses padrões e tinha facilidade para discuti-los. O que fiz de diferente nesta segunda experiência foi iniciar a implementação de programas centrais mais cedo. Existem ações que, quando aplicadas de forma centralizada, realmente elevam o desempenho de todas as equipes de produto, proporcionando uma vantagem significativa e permitindo fazer mais com menos pessoas."*

O calendário de lançamentos da Stripe é um exemplo de programa central. Cada time tinha seu próprio *roadmap* e conseguia especificar suas entregas, mas essa informação estava dispersa em vários formatos. *"Ser eficiente e consolidar todas essas informações*

em uma visão unificada foi fundamental para dar credibilidade ao time de Product Operations", afirma Samic. *"Essa consolidação facilitou as discussões sobre alocação de recursos durante a expansão das equipes. Quando as lideranças conseguem ver o impacto que você pode gerar com poucas pessoas, essa confiança abre a porta para discutir uma visão mais ampla para a função."*

Hora de escalar

Samic vivenciou padrões de crescimento semelhantes em ambas as empresas, começando com a formação da equipe até supervisionar mais de 70 pessoas no Uber e mais de 50 na Stripe. Ele compara a experiência de ser um time formado por apenas uma pessoa ao crescimento orgânico de uma startup: *"Às vezes, você está apenas testando diferentes abordagens, jogando ideias contra a parede para ver o que funciona e, assim, comprovar algum valor inicial."* Como parte de uma equipe pequena, provavelmente você está realizando as atribuições principais da posição e está ajudando um ou dois produtos.

Quando entrou na Stripe, Samic e o CPO tinham uma visão preliminar sobre os primeiros passos de Product Operations, delineando possíveis oportunidades que mais tarde seriam confirmadas pelo processo de *discovery*. *"Chegará um momento, em um futuro próximo, em que será necessário reunir-se novamente para uma discussão franca sobre a evolução do planejamento. E, sem ter entregue alguns resultados rápidos que geraram valor, essa discussão não acontecerá"*, alerta Samic.

Dependendo do tamanho e escopo da sua empresa, você deve alinhar as expectativas, recomenda Samic. *"É importante ser transparente desde o início sobre a intenção de formar uma equipe no futuro, e que o resultado gerado pelos primeiros 'quick wins' servirão para provar seus pontos"*, explica. *"Ao montar Product Operations do zero, você pode estabelecer que haverá uma fase de 'discovery', onde serão testada abordagens para validar a melhor maneira de escalar e o valor que ser gerado."*

Um teste poderia ser criar um serviço de forma manual, como Samic fez ao introduzir um calendário de lançamentos para toda a empresa. Entre fazer e falar, ele comenta: *"Fazer pode realmente iluminar os olhos das pessoas mais do que simplesmente falar: 'Vou criar um calendário de lançamentos para você.'"* Samic dedicou cerca de um dia de trabalho a para criar o protótipo desse calendário usando dados reais e o apresentou ao CPO. Ele explicou o estado atual da ferramenta, os benefícios de ter informações constantemente atualizadas e o design pensado para exigir pouco esforço das pessoas que precisariam fazer as atualizações. Como previsto, o teste do calendário de lançamentos não era algo escalável, mas seu valor foi reconhecido imediatamente. O CPO comentou: *"Nossa, eu não tinha uma visão como essa há bastante tempo, desde quando éramos bem menores. Sim, vale a pena investir nesse desenvolvimento."* Para viabilizar esse calendário de lançamentos futuro, Samic sugeriu ao CPO que seria necessária uma pessoa adicional na estrutura de Product Operations.

Samic aponta vários sinais que podem indicar que chegou a hora de expandir sua equipe:

- Existem várias equipes de produto lançando produtos simultaneamente, o que dificulta o acompanhamento pelas equipes multifuncionais.
- A complexidade do produto gera problemas igualmente complexos para os usuários, e as equipes de *Go-to-Market* exigem treinamento adicional.
- Há uma quantidade considerável de trabalho manual que precisa ser documentado em um *playbook* e, posteriormente, automatizado.
- As equipes recebem um volume enorme de feedback dos usuários de diversas fontes (vendas, suporte, diretamente dos usuários — via formulários, Slack, email etc.). Ter alguém dedicado a gerenciar isso pode ser extremamente vantajoso.

Defendendo com eficácia a implementação de Product Operations

"Nesse tipo de função, você gerará demanda desde os primeiros dias. Você ajudará as pessoas a entenderem o que é Product Operations. Você construirá a narrativa e desenhará a visão do que Product Operations pode ser na empresa." No entanto, chega um momento em que as demandas superam sua capacidade de resposta. É importante registrar esses pedidos. *"Existem vários pedidos que, no momento, não conseguimos atender"*, diz Samic. O objetivo é manter a agilidade, focando em não tentar realizar tudo de uma vez.

"Quando começo a montar uma nova equipe, falo com os stakeholders e vou anotando mentalmente o que podemos realizar assim que tivermos mais gente," ele explica. *"E já começo a estruturar um framework que me permita comunicar as prioridades de forma clara. Isso facilita para todos entenderem por que algumas coisas ficam de fora e como mais investimentos podem abrir novas possibilidades."*

"No meu framework, começo deixando claro quais são as atividades principais que devem ser assumidas pelo time de Product Operations (isso varia de empresa para empresa, mas podem incluir 'gestão de versões beta', 'preparação para lançamentos', 'melhoria da conexão entre produto e GTM' etc.). Depois, combino essas atividades com as prioridades estratégicas da empresa e os objetivos principais das áreas de produto para identificar onde o apoio de Product Operations pode ser mais eficiente e gerar maior impacto nos negócios. Considerando que a equipe de produto já fez seu dever de casa e alinhou suas metas a métricas coerentes, esse processo é relativamente direto. No entanto, o papel de Product Operations é garantir que essas metas realmente maximizem o impacto tanto para o negócio quanto para o usuário. Se você possui representantes de Product Operations que estão dedicados nos times, não há problema em alocar menos recursos para

determinadas áreas de produto em certos momentos. Esse é o benefício de uma estrutura assim: você tem uma visão ampla das necessidades de todas as equipes e pode direcionar recursos para maximizar o impacto geral."

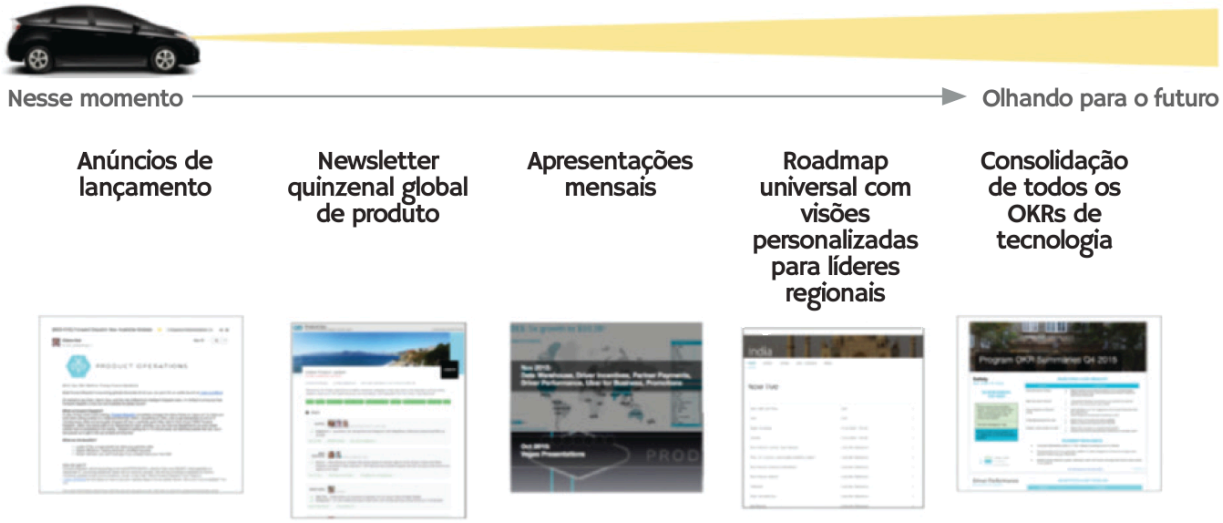


Figura 25.2: Exemplos de programas centrais na Uber (Crédito: Blake Samic)

Samic destaca que o modelo de financiamento de Product Operations na Stripe evoluiu de um "serviço gratuito" para um "modelo pago". Antes, os custos eram alocados em um *budget* específico de Product Operations, mas agora, Samic explica: *"Nós mudamos para um sistema em que as equipes de produto precisam incluir nos seus custos o representante Parceiro de ProdOps (PoP) que estará alocado nesse time. O ideal é que você já tenha acumulado alguns bons resultados para justificar essa mudança."*

Uma parte fundamental que tornou essa transição bem-sucedida foi deixar claro o que uma equipe ganha ao "investir" em um Parceiro de Product Operations (PoP). Samic explica: *"Se vamos convencer um gerente geral que precisa decidir 'Devo gastar esse dinheiro em outro engenheiro, um profissional de produto ou em Product Operations? Quais são as principais atividades que essa pessoa vai realizar? Como isso vai ajudar os outros membros da equipe? Qual o*

impacto que esperamos gerar?"' Para isso, ele preparou um *one-pager* que demonstrava como Product Operations já havia trazido benefícios para outras equipes. O documento focava em resultados concretos, como aumento de receita, economia de tempo, ganhos de eficiência e níveis de satisfação dos gerentes de produto.

Ajuste as métricas de sucesso para aquilo que for mais relevante em sua organização. Essa abordagem foi muito eficaz para garantir que as lideranças compreendessem o valor desse investimento, em vez de ficarem na dúvida sobre o que essa pessoa realmente acrescentaria.

Organizando os princípios

Vamos imaginar que você conseguiu a aprovação necessária para expandir sua equipe de uma pessoa para um time completo. Uma pergunta que pode surgir é como organizar essa equipe de forma eficiente, garantindo que seus PoPs recebam todo o apoio necessário, que as equipes de produto percebam valor no trabalho entregue e que os aprendizados sejam replicados para todos que realizam essa função.

Na Uber, Samic estruturou sua equipe de maneira que os PoPs dedicavam parte do tempo aos times, reservando outra parte para iniciativas que gerassem impacto além de suas responsabilidades imediatas. *"Os gerentes de produto são nossos clientes internos, e é valioso para eles contar com uma pessoa que esteja inserida nas diferentes áreas de produto"*, explica Samic. *"Cada equipe possui sua própria subcultura e características, o que ajuda Product Operations a ter conversas honestas."* No entanto, essa conexão profunda com as equipes resultou em menos tempo do que Samic necessitava para dedicar aos temas que gerariam impacto global.

Depois de trabalhar exclusivamente com o modelo dedicado, Samic chegou a um modelo híbrido por meio de tentativa e erro na Stripe. Ele reconheceu os benefícios do modelo dedicado/embutido, mas também quis garantir que os sistemas compartilhados recebessem a atenção necessária. *"Um dos meus primeiros passos foi desenvolver, em paralelo, as equipes embutidas e compartilhadas. Eu percebi o imenso valor e as oportunidades que o modelo centralizado podia oferecer."* Quando Product Operations (PoP) está focado em um resultado dentro de uma equipe específica, você pode imaginar essa equipe como uma pequena startup. Se eles conseguirem comprovar o sucesso de um resultado, sistema ou método, esse sucesso pode ser ampliado para ajudar outras equipes com o modelo compartilhado.

Considerações finais sobre criação e escala de Product Operations

Planeje o crescimento antecipadamente

Em casos em que a equipe será composta por apenas uma pessoa, é importante conversar sobre os possíveis pontos de inflexão no crescimento. Essa discussão não representa um compromisso, mas deve ser um diálogo constante sobre a visão estratégica e as oportunidades para impulsionar ainda mais a organização. Compartilhe sua perspectiva sobre os sinais que podem indicar a necessidade de expansão.

Desenvolva um documento de diretrizes

Este documento mapeará as responsabilidades centrais de Product Operations. Pode cobrir de forma ampla o que será tratado no momento e também traçar uma visão para o futuro, caso a equipe venha a crescer. Apresente-o em dois níveis: "acima da linha" — o que pode ser alcançado hoje com um único colaborador dedicado — e "abaixo da linha" — o potencial que se pode alcançar com o aumento de recursos.

Defina a estrutura organizacional apropriada

Embora o modelo híbrido tenha funcionado para Samic na Stripe, sua empresa pode demandar uma abordagem distinta. Se gerentes de produto já possuem acesso robusto a dados e conduzem pesquisas de usuários de forma autônoma, uma estrutura de recursos compartilhados pode ser a melhor escolha. Caso já existam processos bem-estruturados, é recomendável iniciar com uma abordagem mais direcionada, utilizando profissionais de Product Operations dedicados. O modelo pode ser ajustado conforme as necessidades evoluam ao longo do tempo.

Capítulo 26
O futuro de Product Operations na Pipeline 3K

Ashley aproveitou um instante para tomar um café na cozinha do Pipeline 3K. Sentada, ela refletiu sobre o rápido progresso que a equipe de Product Operations — formada apenas por Rebecca e Rose, que foi emprestada temporariamente — havia feito em tão pouco tempo.

Rebecca chegou e se juntou a ela no balcão. *"Acabei de falar com a Sunita,"* comentou Rebecca. *"Ela me contou que está extremamente satisfeita por você ter percebido o quanto Product Operations pode rapidamente contribuir para o crescimento da Pipeline."* Ashley deu um sorriso, enquanto Rebecca continuava: *"Sunita também mencionou que Greg, da equipe de vendas, comentou como a equipe de produto está mais colaborativa e transparente. Ele até aceitou manter Rose conosco de forma definitiva! Ela vai ficar muito feliz, está adorando o que faz."* As duas brindaram com suas xícaras de café. *"Ah, e a Sunita também disse que estou arrasando e que é para eu continuar nesse caminho,"* riu Rebecca.

Ashley levantou-se rapidamente e caminhou até o quadro branco no corredor. *"Quero aproveitar essas conquistas! Vamos mapear todas elas e ver para onde devemos ir."* Ela e Rebecca começaram a escrever no quadro branco, organizando os desafios e os *quick wins*, planejando como poderia ser o crescimento nos próximos 60 a 90 dias e discutindo possíveis contratações.

Dados e *Insights*

Desafios da Pipeline 3k	Resultados rápidos
• Líderes de produto gastando tempo demais conciliando diferentes fontes de dados. • Gerentes de produto não estão focando em atividades mais estratégicas.	• Rose otimizou todas as fontes de dados e criou um sistema que unifica as informações em uma única fonte de verdade para toda a empresa.
• Os *roadmaps* não são baseados em dados.	• Rose desenvolveu visões-chaves de dados para Ashley e as equipes de produto, ajudando a definir a estratégia e possibilitando a criação dos *roadmaps* para os próximos meses.

Escalando no próximo trimestre...

- Rose vai colaborar com a engenharia para configurar as tags de eventos, automatizando o acesso aos dados de autoatendimento.
- Rose precisará de uma pessoa engenheira de dados com experiência em implementar APIs no PowerBI para suportar a automação

Pesquisa de Mercado e de Clientes

Desafios da Pipeline 3k	Resultados rápidos
• O *feedback* de clientes disponível é escasso.	• Rebecca mapeou todas as fontes de *feedback* de clientes na empresa, criando um repositório robusto de personas, dados demográficos e notas de clientes no Salesforce. • A equipe de vendas deu a PMs acesso aos seus sistemas e os ajudará a adicionar marcações nas notas relevantes, destacando as informações mais importantes para eles. • A equipe de suporte possui dados de clientes mal categorizados no Zendesk, mas se comprometeu a colaborar com a equipe de produto para melhorar o processo de tagueamento.
• Gerentes de produto estão usando um único cliente como referência para a pesquisa de clientes	• Não há muito avanço aqui, foi alocada para a frente de Processos e Práticas

Escalando no próximo trimestre...

- Rebecca conduzirá um sprint de *discovery* para mapear as necessidades e ferramentas para gestão de usuários
- Ashley e Rebecca vão defender a contratação de um analista de pesquisa de mercado/usuário em tempo integral, cuja prioridade será desenvolver uma visão inicial dos *insights* de clientes com base no mapeamento que Rebecca já realizou

Processos e Práticas

Desafios da Pipeline 3k	Resultados rápidos
• O processo de planejamento anual precisa de um reforço significativo.	• Revisão do processo atual e identificação de melhorias rápidas a serem implementadas. • Estabelecimento de uma colaboração com o(a) CFO para viabilizar o processo de planejamento.
• Não há um processo ou templates definidos para os *roadmaps*.	• Seleção e implementação de uma nova ferramenta de *roadmap*. • Criação de diretrizes claras sobre o escopo adequado para diferentes itens do *roadmap*. • Desenvolvimento de templates de *roadmap* alinhados com a estratégia, iniciativas e opções.
• Os programas de teste Alpha e Beta causaram confusão com a equipe de vendas, que começou a vender as novas *features* antes do momento correto.	• Esclarecimento do status do desenvolvimento de produtos e treinamento da equipe. • A equipe de vendas agora sabe exatamente quando pode começar a vender, o que reduz as preocupações de gerentes de produto sobre o uso indevido dos *roadmaps* pela equipe de vendas.

Escalando no próximo trimestre...
• Rebecca mapeará as necessidades de cobertura, sequenciamento e design organizacional para escalar a empresa nos próximos 12 a 26 meses. • Os novos processos de governança e planejamento serão formalizados/estruturados com bastante antecedência ao planejamento anual do próximo ano. • Ashley e Rebecca vão defender a contratação de um(a) analista de processos e governança em tempo integral, responsável por organizar reuniões, definir cadências e gerenciar todos os aspectos das QBRs.

Capítulo 27
O futuro de Product Operations

Embora ainda seja difícil estimar quantas empresas de software contam com a função de Product Operations, podemos supor que essa proporção seja de 20%. Como será esse cenário em 2028? Será que essa porcentagem está em expansão? Para empresas de grande porte que desenvolvem vários produtos ao mesmo tempo, Samic prevê um crescimento significativo. *"Acredito que essa porcentagem vai crescer de forma expressiva nessas companhias. Se hoje está em 20%, consigo imaginar que poderia dobrar nos próximos cinco anos e aumentar ainda mais, à medida que os benefícios de Product Operations se tornam mais evidentes"*, afirma ele.

Se Product Operations continuar a crescer, como será essa função daqui a cinco anos? Samic acredita que será bastante diferente. *"Ela vai se inclinar mais para um modelo centralizado, focando na implementação de sistemas para otimizar as operações da empresa. Haverá uma automação mais robusta e maior controle sobre esses sistemas, mas a essência continuará sendo capacitar os gerentes e times de produto para aumentar sua eficiência."*

Nossa previsão é que um dos principais aceleradores de desempenho para as empresas continuará sendo o foco no fluxo interno de informações. Abordando Product Operations como um programa global, as equipes podem começar adotando, como primeiro passo, a estrutura com profissionais de Product Ops dedicados aos times específicos, e esse movimento direcionará as futuras automações. Isso funcionará como um *experimento de concierge*, semelhante ao que fazemos com produtos — onde entregamos inicialmente a solução manualmente para entender melhor o problema antes de fazer a transição para uma solução de software escalável. Em Product Operations, nossos clientes são os

gerentes de produto e os *stakeholders* envolvidos. As mesmas ferramentas de produto são aplicáveis nesse contexto. Assim, mais soluções surgirão para possibilitar e, eventualmente, substituir esses profissionais de Product Operations dedicados, permitindo que se concentrem em novas iniciativas que impulsionem o valor. Muitas dessas ferramentas já estão disponíveis no mercado, apenas esperando para serem adotadas.

Nas grandes organizações, especialmente as que estão migrando para o setor de software, como os bancos, Product Operations será um acelerador fundamental. Dado o tamanho de seus portfólios de produtos e a complexidade das relações com *stakeholders*, essas empresas podem obter enormes ganhos ao contar com uma equipe de Product Operations bem coordenada. Conforme as grandes corporações implementam Product Operations e aproveitam seus benefícios, profissionais que estruturaram essa função serão muito procurados por empresas de médio porte, que também desejam implementar essa abordagem e escalar de forma eficiente.

Hoje, o crescimento de Product Operations em equipes bem-sucedidas também se dá a partir da absorção de funções adjacentes, visto seu rigor operacional. Isso já foi visto com diversos líderes mencionados neste livro. Um exemplo é a incorporação de operações de engenharia e de *onboarding* ao escopo de Product Operations. A justificativa é que as equipes de Product Operations estão entregando valor à organização como um todo, em vários níveis. Os executivos agora reconhecem a oportunidade de fortalecer essas funções adjacentes, com o objetivo de expandir a excelência operacional em larga escala.

Vimos também um caso em que Product Operations foi integrado a uma equipe única de operações, que unia atividades de diferentes áreas, como vendas, e, nesse caso, também produto. Embora um único caso não defina uma tendência, será interessante acompanhar os próximos passos desse caso específico.

Dito isso, acreditamos que há um grande valor em manter equipes de operações separadas. As tensões de empurra e puxa, semelhantes à dinâmica entre produto e engenharia, são uma *feature* do processo, e não um *bug*. Esse atrito entre as funções de operações ajuda a manter o controle e o equilíbrio no trabalho da empresa. Essa abordagem funciona especialmente bem quando há uma colaboração entre as distintas áreas de operações, que se reúnem trimestralmente para compartilhar conquistas, superar desafios, garantir a ausência de sobreposições ou dependências e aproveitar o senso de comunidade entre profissionais com interesses alinhados.

Como será o desenvolvimento de carreira dos membros e líderes da equipe de Product Operations? Conforme apontado por Christine Itwaru, *"Temos visto um aumento de líderes que querem criar essa função (como eu fiz) porque sentimos a dor de forma tão intensa e queremos resolvê-la para os gerentes de produtos e nossas organizações."* Ecoando esse sentimento, muitos CPOs com quem conversamos não aceitariam um novo cargo sem que o papel de Product Operations esteja bem estabelecido ou, pelo menos, com a garantia de que poderão implementá-lo assim que assumirem.

Tanto gerentes de produto iniciantes quanto veteranos nos questionam se Product Operations é uma boa escolha profissional, considerando que ainda é vista como uma função emergente e indefinida. Se você gosta de resolver problemas e se anima com a possibilidade de aumentar a velocidade e a qualidade na tomada de decisões, essa pode ser uma excelente oportunidade para o seu crescimento profissional. Algumas pessoas também se perguntam se Product Operations poderia representar um retrocesso na carreira. Mas isso definitivamente não aconteceu com Anabela Cesário, da OutSystems, que foi promovida de VP de Product Operations a VP de Product Management, com o novo líder de Product Operations reportando diretamente a ela.

É claro que estes são apenas sinais sobre o futuro de Product Operations. Não temos uma bola de cristal, mas estamos confiantes

de que veio para ficar. Essa função continuará a crescer à medida que mais empresas colham os benefícios multifacetados que ela pode gerar.

Começando a construir e a escalar uma função de Product Operations

#1 AVALIAÇÃO: QUEM PODE SER O PRIMEIRO MEMBRO DA EQUIPE?

Sua gerente está totalmente convencida e pronta para formar uma equipe? Se sim, parabéns! Comece a trabalhar no organograma. Contudo, em muitos casos, as pessoas terão que se virar com, no máximo, um recurso semidedicado. E se for o seu caso, faça o necessário. Alguém que já faz parte da empresa demonstrou interesse ou tem uma aptidão natural no pilar que você escolheu como o primeiro foco? Alguém que já percebeu as falhas nessa área? Esses podem ser bons candidatos. Depois de considerar as opções internas, crie uma visão clara do que pode ser feito com um recurso parcial *versus* uma contratação completa. Apresente à sua gerente e veja o que pode ser feito a partir disso.

#2 CRIAÇÃO DA DESCRIÇÃO DO CARGO

Escreva as áreas nas quais você gostaria de alavancar com a ajuda desse novo recurso, sejam internas ou externas. Ao lado dessas áreas, inclua os resultados tangíveis que a empresa pode esperar. A partir desses elementos, você pode começar a elaborar a descrição do cargo. Se não tiver certeza sobre o que deve ser incluído, acesse ProductOperations.com e baixe modelos de descrições de cargo.

#3 SELECIONE DE TRÊS A CINCO MÉTRICAS DE SUCESSO

Como você vai medir o impacto da sua equipe, seja formada por uma única pessoa ou várias? Quem é o seu público-alvo principal (gerentes de produto ou liderança de produto)? Combine resultados táticos com as metas de negócio e inclua métricas quantificáveis, como o tempo de ciclo e a otimização de processos, entre outras.

Parte VII: Lições aprendidas

"Quando você tem uma equipe de Product Operations em crescimento e os tempos estão difíceis, você pode pensar "último a entrar, primeiro a sair", certo? Mas espere um momento. Porque, quando você está encontrando soluções criativas para problemas complexos, quando você está sempre buscando fazer mais, quando você está desafiando o 'status quo', quando você se importa com seu cliente/stakeholders, você está agregando valor. E quando líderes e outras pessoas ao seu redor entendem isso, sua equipe de Product Operations não é a primeira a ser cortada — você é um dos primeiros a permanecer. Essa foi uma lição que aprendi muitos anos atrás e tem sido a base da minha estratégia desde então. É o conselho que dou para qualquer pessoa que esteja construindo uma área do zero, seja ela de operações ou não."

— ANABELA CESARIO, VP de gestão de produtos na OutSystems, uma plataforma de low-code que permite às equipes construir e implantar aplicações essenciais para os negócios

"Torne-se indispensável. Insira-se nos principais fluxos de trabalho, programas e processos, de tal forma que a simples ideia de sua saída provoque desconforto no seu gestor ou sua gestora."

— SHINTARO MATSUI, head de Product Operations na Amplitude, uma plataforma de inteligência de produtos

Ao escrever este livro, passamos a apreciar o quão transparente a comunidade de Product Operations realmente é. As pessoas dessa área estão sempre dispostas a compartilhar as lições aprendidas, destacando o que funcionou bem e o que poderia ter sido aprimorado. Quando perguntamos: *"Se pudessem recomeçar, o que fariam de forma diferente? Quais foram as maiores armadilhas que enfrentaram e deveriam ter evitado?"*, as respostas podem variar de

uma empresa para outra. No entanto, em nossas próprias jornadas como líderes e consultoras de produto, identificamos alguns padrões recorrentes aos quais você deve prestar atenção durante sua trajetória em product operations. São eles:

- Assegure o *buy-in* dos executivos
- A cultura importa
- Foque nos dados
- Gere impacto rápido
- Equilibre processos com agilidade

CAPÍTULO 28
Assegure o apoio executivo

Analisamos diversas formas pelas quais as equipes de Product Operations são estruturadas, e em algumas ocasiões, o próprio executivo lidera a criação dessas equipes. Como mencionado anteriormente, esse foi o caso de Tim Simmons, CPO do Sam's Club. Ele identificou que essa função poderia ser essencial para otimizar a gestão de portfólio. Simmons formulou um plano estratégico de contratação, articulando claramente os benefícios para a equipe de produtos e para o Sam's Club como um todo. Não demorou para que o CEO desse sua aprovação.

Em alguns casos, a empresa desenvolve seu próprio modelo. Um gerente de produto percebe os pontos fracos e se anima com a oportunidade de resolvê-los. Rapidamente, essa pessoa acaba assumindo o papel de gerente de Product Operations. Geralmente, a equipe começa com apenas uma pessoa, mas pode crescer com o passar do tempo.

Independentemente de você estar planejando construir a equipe com várias pessoas ou apenas uma, será necessário obter apoio dos executivos para garantir seu sucesso. Se você for o(a) CPO, vai querer ter certeza de que a sua CEO e demais colegas da C-suite compreendem como Product Operations contribuirá para uma

colaboração mais forte entre as áreas. Uma excelente forma de mostrar o valor dessa função é estar presente nas reuniões estratégicas, demonstrando como Product Operations fornece dados valiosos e acompanha a execução da estratégia, permitindo uma tomada de decisão de mais qualidade.

Mas e se você não for um executivo e não tiver a oportunidade de conversar frequentemente com a C-suite? Se atua como diretor(a) de produto, ajudar sua CPO a ter uma visão clara sobre como a visibilidade do portfólio pode ser melhorada pode fortalecer seu argumento em relação aos benefícios da implementação de Product Operations. Agora, se você atua como gerente de produto, o melhor caminho pode ser identificar as falhas atuais, colocar a mão na massa e gerar resultados rápidos que sustentem seu argumento. Uma sugestão para sua abordagem seria: *"E se tivéssemos uma pessoa dedicada exclusivamente a* `[insira a oportunidade aqui]` *?"* Independentemente de onde começar, o importante é mostrar como Product Operations pode trazer benefícios para os executivos, transformando-os em defensores dessa função.

Quer você esteja defendendo a criação de uma estrutura de Product Operations ou já a tenha implementado, é crucial garantir o envolvimento do CEO para reforçar seu valor. *"Product Operations é tão multifuncional que essa equipe não trabalha apenas para o time de produto,"* diz Itwaru, da Pendo. *"A equipe de Product Operations atua para toda a organização. Portanto, ter uma visão ampla de tudo o que acontece e poder reportar isso ao CPO, permitindo que ele use essas informações, é fundamental para o sucesso da área."*

Uma vez que as lideranças estejam alinhadas com a visão da área, você poderá contar com o apoio delas em momentos desafiadores. Se houver resistência de alguns *stakeholders* em relação à implementação de um novo sistema, o melhor caminho é reforçar o valor que isso trará. Em casos extremos, pode ser necessário usar seu trunfo e pedir que o líder intervenha para defender a função junto a esse *stakeholder*. Embora essa abordagem seja válida, reserve-a apenas como última opção.

Segundo Christine Mullin, COO da Texthelp, *"Comunique-se bem internamente na empresa. Garanta que você envolva seus líderes de P&D, assim como o CFO e o CEO. Todos nós temos o mesmo objetivo, que é maximizar o uso dos recursos para estimular o crescimento. Essa é a razão pela qual somos tão comprometidos. Estamos todos do mesmo lado, e Product Operations é uma ferramenta muito poderosa para nos ajudar a alcançar esse resultado."*

O que acontece se sua empresa estiver totalmente alinhada, mas, de repente, a situação financeira apertar? Em tempos de economia próspera, é comum que as equipes executivas apoiem a inclusão da função de Product Operations. No entanto, quando o cenário se torna mais desafiador, alguns começam a hesitar. É nesses momentos que as lideranças que realmente acreditam na importância de Product Operations se destacam, assim como aqueles que preferem cortar a função sem pensar duas vezes. Funções habilitadoras, como Product Operations, são investimentos de longo prazo, mas é fácil cair na tentação dos ganhos imediatos.

No contexto de Product Operations, é fundamental antecipar momentos de crise. Faça o máximo para evidenciar como os *quick wins* e os investimentos de longo prazo estão trazendo retorno diariamente. Conectar as atividades do time ao processo e ao desenvolvimento dos produtos é outra maneira de demonstrar valor e proteger a equipe. Por exemplo, se todo lançamento de produto requer a instrumentação de métricas, e é esse time que realiza essa tarefa, seria inconcebível considerar dispensá-los.

Lição aprendida: Gerenciar as expectativas da alta gestão é crucial. Apresente à C-suite a visão de Product Operations e como ela ajudará a resolver os problemas que a alta gestão enfrenta.

Capítulo 29
A cultura importa

"A maior lição é não subestimar o aspecto cultural", diz Helmut Stueber, ex-diretor de Product Operations e Product Intelligence na Tricentis, uma plataforma de testes contínuos de software. *"Eu diria que o aspecto cultural é tão importante quanto o técnico. O maior aprendizado que tive foi perceber a importância de envolver as pessoas. É essencial comunicar-se desde o início, garantindo que todos se sintam comprometidos com o projeto e os objetivos que se deseja alcançar."*

A cultura organizacional reflete os valores da empresa e pode ser fortalecida pela repetição de práticas e comportamentos que reforçam esses princípios. As pessoas observam o comportamento das lideranças para entender a cultura e identificar o que é valorizado. Por isso, é fundamental que os líderes reforcem a importância de Product Operations. Isso implica em utilizar os dados gerados para auxiliar na tomada de decisões de maneira consistente, como nas reuniões de QBR e de Planejamento Estratégico.

Ao implementar uma nova função que colabora com praticamente todas as equipes da empresa, é importante dedicar tempo para conhecer o máximo de pessoas possível, de forma que elas se sintam parte do processo e motivadas a contribuir para os resultados. *"Um dos fatores que contribuiu para o meu sucesso foi realizar uma 'turnê para escutar o time' durante meu onboarding"*, diz Tina Laungani, ex-diretora de R&D Operations na Segment & Twilio. *"Conversei com mais de 80 pessoas na Segment (mais tarde adquirida pela Twilio), não só para me apresentar, mas também para entender suas dificuldades. Eu compartilhava minha missão e dizia: 'Estou aqui para tentar resolver parte da confusão e do caos que as equipes estão enfrentando devido ao estágio de crescimento da empresa.' A organização finalmente percebeu que havia uma*

necessidade de maior rigor operacional — quando você está em uma start-up, as coisas acontecem rápido. Nessa fase, frameworks formais nem sempre são necessários; o foco é lançar bons produtos. Mas à medida que o produto se torna mais complexo e as equipes crescem, conseguir o apoio das pessoas torna-se essencial, não apenas para gerenciar as mudanças, mas também para abrir portas que antes estavam fechadas." Dedicar um tempo para conhecer e escutar as pessoas garante que você obtenha o apoio das equipes desde cedo, permitindo que elas vejam suas contribuições refletidas no trabalho que você está realizando.

Também é importante resolver rapidamente qualquer atrito entre Product Operations e outras áreas. Se algum gerente de produto acredita que só precisa de um gerente de programa, mostre por que essa função, por si só, não seria suficiente e tente entender a origem da resistência. Caso enfrente uma disputa de território entre Sales Operations e Product Operations, una as equipes criando um conselho de operações, onde todos possam colaborar e aproveitar as contribuições de cada área. Você deve endereçar as insatisfações rapidamente, antes que elas se espalhem para outras partes da organização.

Ao implementar Product Operations, envolva a equipe de produto e os *stakeholders* multifuncionais desde o início. Sugerimos que você realize algumas sessões com os times, onde abordará:

- O que é Product Operations e por que beneficiará nossa organização
- Como Product Operations interage com cada departamento
- Resultados potenciais que podemos alcançar
- Exemplos de outras empresas que se beneficiaram de Product Operations (você pode utilizar os estudos de caso apresentados ao final de cada capítulo!)
- Seu *roadmap* de implementação

"Comunique-se bem internamente", aconselha Christine Mullin. *"Estamos todos do mesmo lado, e Product Operations é uma*

ferramenta poderosa e simples que nos ajuda a alcançar nossos objetivos."

Criar um caminho claro para contribuições multifuncionais é um grande feito! Srinivas Somayajula, ex-head de Product Operations na Calendly, compartilha: *"Ter frameworks estratégicos nos quais as pessoas sabem como e quando usar é algo maravilhoso de se ver."*

Lição aprendida: Product Operations só prosperará em uma cultura organizacional que a abrace. O alinhamento com os *stakeholders* ajuda a fomentar essa cultura. Desenvolva uma narrativa consistente sobre como essa função se integra à organização, compartilhe as conquistas recentes e lembre-se: a repetição é a chave para o sucesso!

Capítulo 30
Foque nos dados

Suponha que sua empresa tenha implementado, com sucesso, a instrumentação de dados em várias fontes de informação sobre os produtos. Você tem todas as métricas de uso dos seus usuários e consegue ver onde eles abandonam os fluxos de trabalho ou os dados sobre a adoção de funcionalidades. Muitas organizações poderiam pensar que apenas essa instrumentação é suficiente, mas, infelizmente, não é o caso.

É verdade que os indicadores de engajamento fornecem sinais importantes que nos orientam para *insights* acionáveis. E sim, podemos monitorar o uso semana a semana para fazer ajustes nos produtos. No entanto, essa abordagem oferece uma visão limitada e ignora um aspecto crucial: como nossas decisões de produto impactam os resultados do negócio?

As melhores equipes de Product Operations criam a visão e viabilizam a conexão entre os dados de uso do produto e os dados de negócios. Elas são responsáveis por estabelecer a relação clara entre o comportamento dos usuários e o impacto nas métricas de negócio, como receita, taxa de cancelamento (*churn*) e outros indicadores críticos de desempenho.

Imagine o seguinte cenário: você identificou um aumento contínuo no uso de uma funcionalidade, mês após mês. Parece ótimo, certo? Porém, após uma investigação mais profunda, o analista de Product Operations faz uma descoberta preocupante: o aumento vem principalmente de um segmento de clientes que a empresa pretende parar de atender. Já o segmento em que a empresa está apostando este ano, onde o foco do produto deveria estar, teve uma queda de 20% no uso. Preocupante.

É claro que esse tipo de análise não é exclusivo de Product Operations. No entanto, a capacidade analítica para conectar as métricas de produto com as métricas de negócios é um diferencial. O papel de Product Ops é ampliar essa capacidade para toda a equipe de produto e a equipe executiva, garantindo decisões mais precisas. Identificar as perguntas certas com base nos dados e correlacionar as respostas com as análises de clientes e mercado torna essa função ainda mais poderosa.

Joe Peake, head de Product Analysis and Operations na Featurespace, destaca que, além de tomar decisões com base em dados, *"a ideia é chegar a um patamar em que analisemos cada um de nossos produtos em termos de oportunidade de receita, considerando também os custos envolvidos, de modo que todas as decisões sejam baseadas em ROI, e não apenas em percepções emocionais sobre o que as pessoas acham que está acontecendo no mercado."*

Como discutido na Parte II, os dados estão dispersos por toda a organização. Product Operations unifica essas informações para oferecer uma visão completa. Isso permite identificar causas e efeitos: se a equipe de produto realiza um projeto, qual é o impacto na receita? Se finanças e vendas observam um aumento nas vendas de um produto específico, qual é a razão? Como podemos vincular diretamente esses dados às funcionalidades ou componentes do produto? Shira Bauman, gerente sênior de Product Operations na Zapier, ressalta: *"É essencial compreender quais dados são mais valorizados. A colaboração entre os diferentes stakeholders é fundamental."* Quando essas conversas acontecem, evitamos cair na 'armadilha de desenvolver por desenvolver' e focamos nos resultados.

LIÇÃO APRENDIDA: Para fornecer dados realmente impactantes e acionáveis às equipes de produto, é fundamental conectar as métricas do produto e os *insights* dos clientes aos indicadores financeiros que influenciam o negócio.

Capítulo 31
Gere impacto rápido

Vamos encarar a realidade: Product Operations é um centro de custo, que não gera resultados financeiros diretos como o time de vendas, nem trabalha em funcionalidades que impulsionam o faturamento, como a equipe de produto. Em vez disso, sua função é direcionar a estratégia e construir a infraestrutura necessária para viabilizar o crescimento da empresa. Embora o papel desse time seja crucial para gerar lucro, nem todos percebem isso de imediato. Por isso, é mais importante do que nunca demonstrar valor continuamente, seja em grandes ou pequenas ações. É essencial entregar resultados rápidos nas áreas mais urgentes, focando nas de maior impacto e reconhecendo que não é possível fazer tudo ao mesmo tempo.

"Aprender a dizer 'não' é um componente simples e crítico para manter o foco", diz Froes.

Ao mesmo tempo, também é importante identificar novas responsabilidades que podem se encaixar no seu escopo, mesmo que não tenham sido consideradas inicialmente. *"Para mim, foi a gestão de fornecedores,"* ele explica. *"Eu não imaginava que assumiria isso de forma tão intensa, mas, ao analisar a responsabilidade de operações em gerenciar as ferramentas da equipe, percebi que era uma extensão natural dessa frente de trabalho. Ao assumir essa área, consegui ter mais controle sobre como as decisões relativas aos fornecedores são tomadas, como o orçamento é elaborado e como as coisas funcionam de modo geral."*

Shintaro Matsui, head de Product Operations na Amplitude, relembra suas primeiras semanas no cargo. *"Quando entrei, meu foco era realmente identificar as dores. Muitas vezes, vemos novos líderes de Product Operations chegarem e tentarem implementar as melhores práticas que aprenderam em cursos da Reforge ou que ouviram de*

outras empresas," diz Matsui. *"Mas, para mim, era importante resolver e focar nas dores dos nossos clientes. E, nesse caso, os clientes não eram apenas nossos gerentes de produto, mas também nossos parceiros multifuncionais. Quando cheguei, identifiquei vários problemas. Em primeiro lugar, a equipe de Go-to-Market sentia que o time de produto estava trabalhando de forma isolada, em um silo."* No capítulo *Equilibre processos com agilidade*, que vem logo a seguir, nas *lições aprendidas*, você encontra mais informações sobre como Matsui abordou esse cenário.

O conselho de Matsui para quem está estruturando Product Operations é gerar resultados rapidamente. Comece implementando ações que possam trazer valor imediato e comprovar a importância da função. Ele ressalta: *"Você também está vendendo a visão ao mesmo tempo, o que é desafiador quando se é uma equipe de uma só pessoa. Você está tentando definir uma visão e, ao mesmo tempo, deixar as pessoas empolgadas."* Uma vez que você conseguir conquistar a confiança, que virá da demonstração de valor a partir das *quick wins* alcançadas, será possível avançar para iniciativas maiores.

Lição aprendida: Não tente resolver tudo de uma vez. Foque nas maiores necessidades da organização. Garanta que as ações com maior potencial de gerar valor rápido sejam executadas e comunique as prioridades para sua equipe. Além disso, mostre como esses resultados rápidos estão contribuindo para alcançar a visão que você traçou.

CAPÍTULO 32
Equilibre processos com agilidade

Já vimos que o papel de Product Operations em relação aos processos não é criar processos apenas por criar, e *está longe de ser* sinônimo de "pessoas de processo". O que essa função realmente oferece são formas de trabalho que permitem que as equipes foquem em *realizar* seu trabalho, em vez de gastarem tempo definindo *como* as coisas devem ser feitas.

Gerentes de Product Operations oferecem um modelo ou diretriz de como um(a) gerente de produto pode executar uma tarefa. Por exemplo, pense em um template de *roadmap*. Eles fornecem uma estrutura para que gerentes de produto compartilhem seus *roadmaps*, garantindo que todos entendam o que está acontecendo, sem impor o processo de como o *roadmap* deve ser construído. Como resultado, os PMs costumam se sentir aliviados por não terem que reinventar a roda. Dito isso, como podemos oferecer apenas o suporte necessário em torno de "métodos", garantindo também a flexibilidade para que sejam adaptados conforme a necessidade?

"Criar novas formas de trabalho e práticas é uma das melhores partes do trabalho, mas precisamos ter cuidado para não construir processos que se tornem obstáculos à agilidade, inovação ou ao empoderamento das equipes," enfatiza Froes. *"Em vez disso, foque em princípios que orientem e apoiem as equipes na direção certa. Dê a elas espaço para usarem esses princípios da maneira que funcionar melhor para elas. Mas esteja sempre pronto para orientar ou oferecer suporte, caso não consigam aplicá-los de forma eficaz."*

"Mas como saber quando é necessário rever o que já foi implementado? Minha regra prática é: se você não revisitar proativamente uma ferramenta ou processo, pode esperar que ele vá quebrar," diz Matsui, da Amplitude. *"E foi exatamente o que aconteceu com uma ferramenta de feedback, por exemplo. Nós a*

usávamos para coletar e priorizar o feedback de todos os nossos clientes e achávamos que estava tudo funcionando bem. Mas, de repente, nos deparamos com um backlog de 1.000 tickets. Nossos gerentes de produto não estavam mais atualizando seus roadmaps, e o time de Go-to-Market ficou muito insatisfeito... Se você não fizer a manutenção proativa de algo e não realizar melhorias contínuas, esse algo vai se deteriorar. Então, essa foi uma grande lição para mim: é preciso monitorar constantemente."

A partir dessa experiência, Matsui implementou uma revisão trimestral de processos e ferramentas com alguns gerentes de produto e a equipe de liderança de produto, onde revisam todos os processos e ferramentas — planejamento anual, planejamento trimestral, sincronização dos líderes de pilar, a newsletter interna, a ferramenta de *feedback* dos clientes, entre outros. Nessa sessão, ele pede para a liderança classificar cada processo em uma escala de 1 (mais útil) a 10 (menos útil). *"Conseguimos identificar rapidamente coisas como: 'Esse check-in está funcionando muito bem' ou 'As pessoas adoram discutir detalhes das funcionalidades do produto, mas, na verdade, essa reunião semanal dos líderes não está atendendo às necessidades. Precisamos classificá-la como 10.'"*

Realizar esse exercício a cada trimestre cria um hábito de melhoria contínua. Você pode compartilhar os resultados com os gerentes de produto e os *stakeholders*, garantindo transparência ao longo de todo o processo. *"Assim, você pode dizer: 'Esses são os processos que temos. Aqui está o que está funcionando bem e aqui está o que não está. Vamos fazer melhorias e consertá-los'"*, explica Matsui. *"Essa transparência realmente tem um efeito positivo nas pessoas, gera confiança e mostra que elas estão sendo ouvidas e que estamos constantemente tentando melhorar as coisas. Esse tem sido um ritual muito útil para nós."*

LIÇÃO APRENDIDA: Sistemas e processos são ferramentas poderosas, mas podem se tornar obstáculos se não forem implementados corretamente. O objetivo de Product Operations é facilitar a entrega de produtos de qualidade, por isso, mantenha seus sistemas flexíveis e revise seu progresso regularmente.

Parte VIII: Seu roadmap de implementação

"Pequenos ajustes aqui e ali, feitos de forma oportuna, podem contribuir para uma melhoria de longo prazo, as vezes até mais que, por exemplo, um projeto extenso para que reformule todo um processo."

— GERISHA NADARAJU, ex-head de Product Operations na Dojo e fundadora e host do podcast Product Ops

Capítulo 33
Ativando Product Operations: Quatro lições fundamentais

Se você chegou a este ponto do livro, é bem provável que esteja pronto para dar o próximo passo ou montar sua equipe de Product Operations. Como viu ao acompanhar Ashley na Pipeline 3K, Product Operations pode agregar um valor enorme à sua organização. Você pode começar com uma equipe de uma pessoa, um recurso parcial já existente ou implementar toda a função de uma só vez. Vamos revisar os pontos-chaves do que aprendemos.

Product Operations atua como um multiplicador de forças em empresas de qualquer tamanho

Product Operations é a disciplina que ajuda a gestão de produto a crescer de forma eficiente e a enfrentar os desafios do crescimento. Ao adicionar essa função, você direciona a equipe de produto para o sucesso, contando com um parceiro focado em facilitar a obtenção dos resultados esperados. Gerentes de produto precisam se destacar em diversas frentes — ser orientados por dados, fazer boas

priorizações, desenvolver e evoluir um *roadmap* focado em resultados, manter conversas frequentes com clientes e criar sistemas que apoiem tanto a equipe de produto quanto os *stakeholders*. Com isso em mente, esse time de operações oferece a gerentes de produto as ferramentas necessárias para que eles ou elas se destaquem no que foram contratados para fazer — tomar decisões de qualidade em prol da sua empresa e dos seus clientes.

"Product Operations é um agente de mudança na organização que busca transformar a mentalidade da empresa para que ela seja orientada a resultados", diz Siamak Khorrami, gerente sênior de produto na Amazon e ex-membro fundador de Product Operations no ATB, um banco canadense. *"Enquanto gerentes de produto estão realmente focados em seus produtos, Product Operations está construindo o sistema que os capacita a fazer esse trabalho."*

Os três pilares de Product Operations fornecem um framework útil

É fácil explicar praticamente qualquer coisa usando a Regra dos Três. Na escrita, essa regra sugere que grupos de três palavras, frases ou ideias são mais envolventes, eficazes e memoráveis. Estudos científicos mostram que o cérebro humano é programado para reconhecer padrões.[1]

Por isso, os três pilares foram definidos para ajudar você a comunicar o valor de Product Operations. Quando você conversar com sua gestão ou equipe executiva sobre essa disciplina, mencionar os três pilares é uma forma simples e sucinta de explicar seu impacto. Você pode mapear as necessidades de Product Operations da sua empresa e relacioná-las a essas áreas principais:

1. Dados e Insights de Negócios
2. Inteligência de Mercado e de Clientes
3. Processos e Práticas

Ao considerar a implementação dessa função, você pode adotar a estratégia de "dividir para conquistar" usando os pilares como base. Talvez sua organização já esteja muito focada em dados internos de negócios, então faria sentido direcionar mais atenção para *Inteligência de Mercado e de Clientes*. Ou, se você estiver liderando uma transformação na gestão de produtos, pode ser que os *Processos e Práticas* sejam os primeiros a serem estabelecidos.

Além disso, é possível organizar sua equipe em torno desses pilares, como demonstrado nos capítulos sobre construção e escalabilidade da Parte VI, mas isso não é obrigatório.

Defina como o sucesso será medido

Ao iniciar ou desenvolver essa função, é útil adotar a mentalidade de um(a) gerente de produtos para gerenciar Product Operations. Nossos clientes são gerentes de produto e lideranças da área. Product Operations oferece um conjunto de soluções para essa equipe. Esse enfoque ajuda a garantir que o foco esteja na entrega de valor e que as necessidades em constante mudança da organização sejam atendidas.

Sob a perspectiva de um(a) gerente de produto, como saber se você está no caminho certo ou o que pode ser otimizado?

"Investir em Product Operations é como investir em resolver débitos técnicos," afirma Adrian Leung, ex-gerente de Product Operations da ATB Financial. *"Embora seja difícil medir os resultados imediatamente, esse investimento proporcionará mais agilidade no futuro. Equipes de engenharia que não estão sobrecarregadas por dívidas técnicas se tornam mais ágeis, e ninguém sequer cogita voltar à situação anterior. Acredito que a gestão de produtos funciona da mesma maneira — quando você conta com um Product Operations bem-estruturado e o trabalho flui, é quase impensável operar de outra forma."*

Hugo Froes propõe avaliar o sucesso em diferentes dimensões, o que pode ser traduzido em melhorias nos seguintes pontos:

Nível organizacional

- Avaliação da eficiência: tempo de ciclo e capacidade de produção.
- Avaliação da eficácia: quantas ideias são geradas em relação às que chegam à produção; quantas iterações são necessárias após o lançamento para obter bons resultados; número de experimentos inconclusivos comparado aos bem-sucedidos, entre outros.

Nível da equipe de Product Operations

- Eliminação de desperdícios: economia de custos, redução do tempo para X, entre outros.
- Geração de valor: pesquisas de satisfação, bem-estar da equipe, melhorias na tomada de decisões.

Nível de iniciativa específica

- Integração de trabalhos que sustentam iniciativas de pod, equipe ou da empresa.

"Você também pode dividir a avaliação de sucesso em relação aos seus principais grupos de clientes: líderes e gerentes de produto", diz Simon Hilton. Dentro dessa abordagem, ele destaca possíveis indicadores quantitativos e qualitativos:

1. O(A) líder de produto está se sentindo mais conectado(a) às equipes de produto, em relação ao direcionamento e às prioridades dessas equipes?
2. Os *dashboards* mais importantes estão sendo entregues em tempo e com dados corretos (se antes não estavam) para apoiar a tomada de decisões e fóruns de comunicação, como reuniões de conselho e sessões de *roadmap*?
3. Ferentes de produto estão dedicando mais tempo aos clientes?

Como medir o sucesso em Product Operations? Um bom ponto de partida é olhar para os objetivos da empresa: quais resultados as equipes estão buscando? De que maneira Product Operations pode ajudar a alcançar esses resultados? Algumas métricas objetivas podem incluir o aumento da eficiência de *Product Managers* ou a redução no tempo de resposta em pesquisas com usuários.

"Por mais que queiramos métricas concretas para nos avaliar, no fim das contas, a execução será uma das principais formas de medir o sucesso," afirma Matsui. *"Muitas vezes, focamos tanto nas métricas quantitativas que acabamos ignorando os 'pequenos sucessos', como a satisfação de Product Managers e as relações mais fortes entre equipes."* Se você conseguir alinhar as melhorias na execução com os objetivos de negócios, isso reforçará a contribuição da equipe para o alcance das metas.

Tenha essas dicas em mente quando for implementar Product Operations

Ao começar essa jornada, a primeira lição é ter paciência. Assim como Roma não foi construída em um dia, a estrutura de Product Operations também levará tempo para ser desenvolvida. A criação dessa função é um processo contínuo, não algo que se faz de uma vez só. Dê o primeiro passo e, a partir daí, busque melhorias constantes.

Criar uma base sólida desde o início pode impulsionar um crescimento sustentável e lucrativo à medida que a empresa expande. Os esforços iniciais para estabelecer uma visão básica sobre a área de produto e desenvolvimento podem levar semanas, mas, no final, valerão a pena. Começar cedo facilita a implementação, e lembre-se de que a primeira tentativa não será a última. O mais importante é dar o primeiro passo.

Receber o apoio dos *stakeholders* de diferentes áreas é essencial, pois o potencial máximo de Product Operations só é atingido com uma integração eficiente entre as equipes. Ao desenvolver essa

estratégia, é importante lembrar que cada empresa tem características únicas, o que exige uma abordagem moldada para atender às necessidades específicas do seu negócio.

"É importante que você entenda o panorama do negócio, que compreenda os pontos de dor e onde estão as oportunidades para que possa realmente oferecer um valor único", diz Sarah Stolovitch, ex-diretora sênior de Product Operations na Litera. *"Eu sempre encorajo as pessoas a aprenderem o máximo possível sobre a organização, a estratégia empresarial e a de produto, como as funções operam, o que está funcionando, o que não está, e, depois disso, focarem no que precisa ser resolvido e no que elas podem solucionar."*

---

[1] *Rule of three:* https://en.wikipedia.org/wiki/Rule_of_three_(writing)

Capítulo 34
Seu roadmap para estruturar Product Operations

Seria um descuido gastar todo esse tempo e não deixar recursos práticos para ajudá-lo a dar o primeiro passo. Por isso, criamos um guia para sua jornada em Product Operations. Claro, os passos abaixo são gerais e de alto nível, e precisarão ser adaptados para as necessidades específicas da sua empresa.

Nas próximas páginas, dividimos o *roadmap* em duas jornadas, dependendo do ponto de partida:

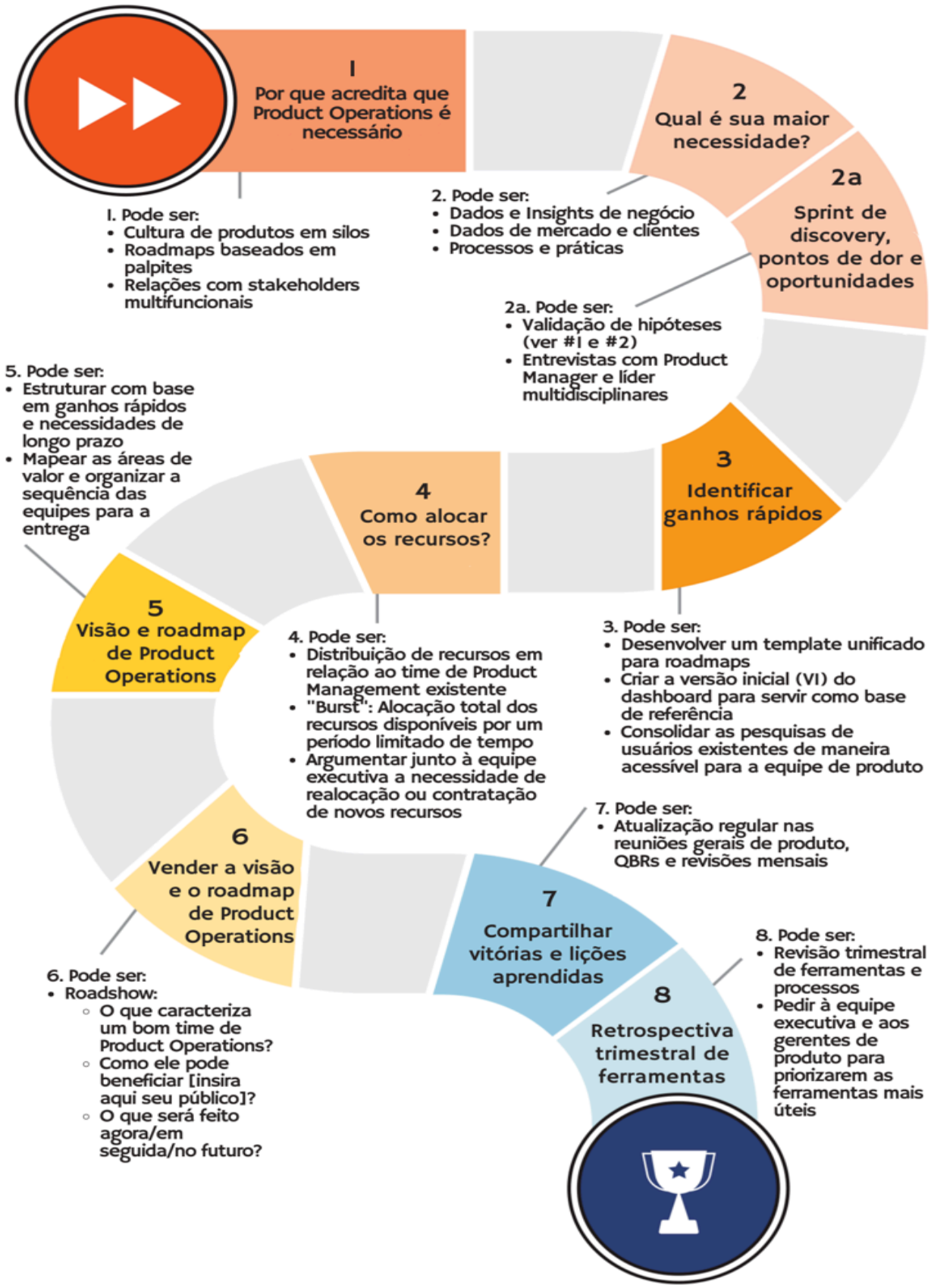
1. **Iniciando:** Você quer implementar Product Operations em sua empresa, começando do zero.
2. **Evoluindo:** Você já deu os primeiros passos e a função de Product Operations já existe de alguma forma em sua empresa.

Sua jornada começa agora

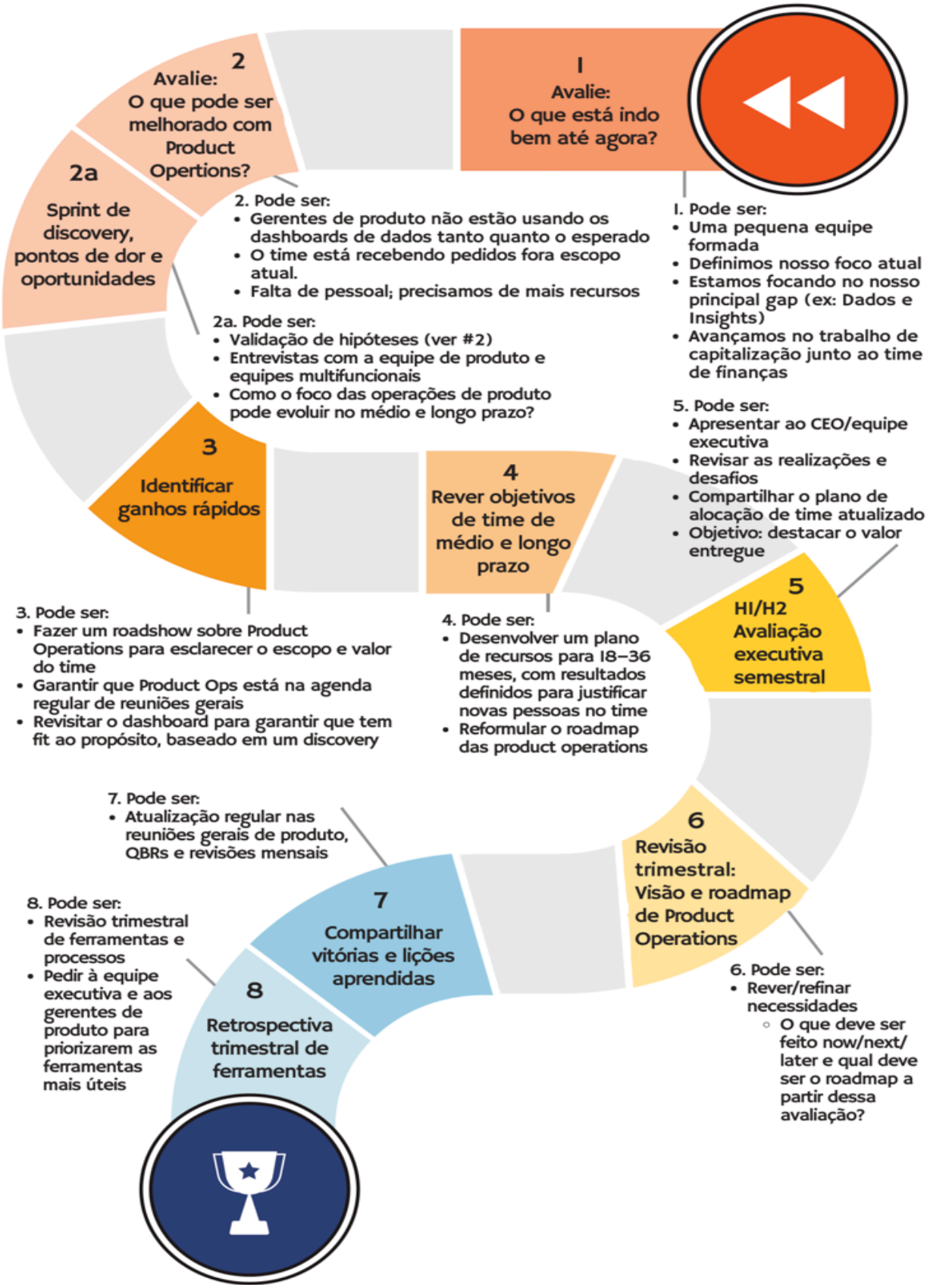
Ao iniciar sua trajetória, busque pessoas dentro da sua organização que compartilhem uma visão semelhante à sua para garantir o apoio necessário. Tente desenvolver uma prova de conceito que gere valor rapidamente. Esses pequenos resultados farão com que sua empresa comece a colher os benefícios rapidamente. Product Operations é uma área em constante evolução, e estamos ansiosas para acompanhar seu crescimento!

Se precisar de ajuda para avançar em sua jornada, convidamos você a se juntar à nossa comunidade no ProductOperations.com. Se estiver em busca de orientação, aulas ou ferramentas, estamos aqui para ajudar. Esperamos ver você por lá!

Implementando Product Operations pela primeira vez



Evoluindo sua atual área de Product Operations



Agradecimentos

Product Operations nunca teria sido possível sem a generosidade e o apoio das comunidades de gestão de produto e Product Operations. Queremos dedicar um momento para agradecer aqueles que contribuíram para este livro.

Obrigada a Becky Asch, Shira Bauman, Jen Cardello, Anabela Cesario, Tim Davenport, Hugo Froes, Clare Hawthorne, Simon Hilton, Christine Itwaru, Siamak Khorrami, Thomas Kolman, Tina Laungani, Adrian Leung, Shintaro Matsui, Christine Mullin, Gerisha Nadaraju, Joe Peake, Blake Samic, Srinivas Somayajula, Sarah Stolovitch, Helmut Stueber e Aniel Sud por compartilharem suas histórias e *insights* conosco, expandindo os limites do nosso campo. Gostaríamos de agradecer aos Chief Product Officers como Brian Bhuta e Tim Simmons por apoiarem a missão de Product Operations e compartilharem suas experiências com a comunidade de produto.

Aos nossos primeiros revisores, Marty Cagan, Angela Cassidy, Lynda McDonald, Ami Murthy, Marius Røstad, Akshay Singhal e Teresa Torres: seus *insights* e *feedback* tornaram este livro indiscutivelmente mais forte. Agradecemos a vocês!

Não estaríamos aqui hoje sem a ajuda de nossa designer de livros, Jennifer Blais, e de nossas editoras de texto, Melissa Suzuno e Maria Barannikova.

Da Denise

Minha gratidão à Melissa por ser uma coautora impecável. Sua generosidade de experiência e humor tornou esse processo divertido e me ajudou a crescer como profissional de produto. Trabalhar com uma lenda como Melissa abriu portas de inúmeras maneiras — obrigada.

Minha família suportou pacientemente minhas horas de escrita durante as noites, fins de semana e férias. Meus agradecimentos ao meu marido, Douglas, e às minhas filhas, Leigh e Honor. Este livro é dedicado ao meu pai, Jeff.

Da Melissa

Um grande agradecimento à Denise, minha co-conspiradora nesta aventura literária. Depois de *Escaping the Build Trap*, prometi não escrever mais livros, mas Denise me atraiu de volta com sua expertise, determinação incansável e entusiasmo em dar vida a *Product Operations*. Ela entregou em todos os aspectos, tornando este livro muito melhor e o processo muito mais agradável do que eu jamais imaginei. A você, Denise, a força persuasiva por trás desta obra-prima.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, Joanne e Salvatore, por apoiarem incansavelmente todas as minhas aventuras. Dedico este livro à minha irmã, Jenny. Você me inspira todos os dias.

Sobre as autoras

Melissa Perri

Melissa Perri é uma consultora estratégica, autora e membro de conselhos que trabalha com líderes de empresas da Fortune 500 e *scale-ups* de SAAS para impulsionar o crescimento através da criação de estratégias de produto e organizações impactantes. Em 2018, ela escreveu o livro aclamado pela indústria *Escaping the Build Trap*. Atualmente, Melissa é CEO e fundadora da Produx Labs, que oferece *e-learning* para profissionais de produto através do Product Institute e do CPO Accelerator. Ela é membro do conselho da Meister, conselheira de Labster e Dragonboat, e ex-membro do conselho da Forsta (adquirida pela Press Ganey em 2022). Em 2019, Melissa foi nomeada para a faculdade da Harvard Business School para ensinar Gestão de Produtos no programa de MBA. Ela já consultou dezenas de empresas para transformar suas organizações de produto, incluindo Insight Partners, Capital One, Vanguard, Walmart/Sam's Club, e agora compartilha suas lições aprendidas em seu podcast semanal *Product Thinking*. Em seu tempo livre, você pode encontrá-la tentando terminar as reformas de sua casa antes que algo mais quebre.

Denise Tilles

Com mais de uma década de experiência em liderança de produtos, a consultora Denise Tilles auxilia empresas como Bloomberg, ATB Financial e DaVita a alcançar resultados significativos para os clientes e para o negócio, por meio de suporte direcionado em Product Operations, estratégia de produto, design organizacional e *coaching*. Na consultoria de produtos de Melissa Perri, Produx Labs, Denise trabalhou com empresas da Fortune 50 e *start-ups* de SaaS em rápido crescimento, ajudando a implementar e escalar suas funções de Product Operations. No lado operacional, ela construiu e

liderou equipes de produto e UX em empresas como Cision, Conde Nast e Understood. Denise mora no Brooklyn com seu marido e seu incrivelmente barulhento dachshund, Georgie.